

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoimintasuunnitelma

Case Belakon Pinnoite Oy

Tiina Hiltula & Jonna Koskeniemi & Tea Tryyki

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2011

TIIVISTELMÄ

Hiltula, Tiina & Koskenniemi, Jonna & Tryyki, Tea 2011. Liiketoimintasuunnitelma – Case Belakon Pinnoite Oy. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 80. Liitteitä 1.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma jo toiminnassa olevalle yritykselle, Belakon Pinnoite Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelma rakentui tekemiemme haastatteluiden pohjalle. Lisäksi hyödynsimme työharjoittelumme aikana tekemämme asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Tutkimusongelmamme olivat miten liiketoimintasuunnitelma ohjaa yrityksen toimintaa ja miten liiketoimintasuunnitelma tukee yrityksen markkinointia. Lisäksi selvitimme miten verkostoituminen tukee yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen osa muodostuu kirjallisuudesta, joka käsittelee liiketoimintasuunnitelman laatimista, markkinointia ja verkostoitumista. Empiirinen osuus koostuu liiketoimintasuunnitelman laatimisesta käytäntöön, joka toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käytimme kahta erilaista pohjaa, joita yhdistelemällä saimme koottua tarkoitukseemme parhaiten soveltuvan mallin. Taloudelliset luvut ja rahoitussuunnitelmat on jätetty liiketoimintasuunnitelmasta pois, koska kyseessä on jo toiminnassa oleva yritys.

Tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi paljastui markkinointi. Yrityksen tavoitteena on kaksinkertaistaa liikevaihto kahdessa vuodessa, jonka saavuttamiseksi yrityksen on tehostettava myyntiä ja markkinointiaan.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, markkinointi, verkostoituminen.

ABSTRACT

Hiltula, Tiina & Koskenniemi, Jonna & Tryyki, Tea 2011. Business Plan - Case Belakon Pinnoite Oy. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 80. Appendix 1.

The aim in our thesis was to draw up a business plan to an existing company called Belakon Pinnoite Oy. The business plan is based on the interviews and in addition we utilized the customer satisfaction survey results, which we made during our practical training period. Our research questions concerned how the business plan guides the company's activities and how it supports the company's marketing. In addition, we investigated how networking contributes to the company's business plan.

The thesis consists of two parts, i.e. the theoretical and empirical sections. The theoretical part consists of literature that deals with making up a business plan, marketing and networking. The empirical part consists of a business plan put into practice, which was executed as a qualitative case study. For preparing the business plan we used two different bases and compiling those we came up with the most appropriate model. The financial figures and plans were left out from the business plan because the company already exists.

The most important development target was the company's marketing. The company aims to double its turnover in two years. To reach that goal the company has to strengthen its sales and marketing functions.

Keywords: business plan, marketing, networking.

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
1.1 Toimeksiantajan esittely	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	8
1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	9
1.4 Keskeiset käsitteet	10
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN	12
2.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma	12
2.2 Yritysanalyysi	13
2.3 Toimintaympäristön analyysi	14
2.4 Yrityksen tavoitteiden ja strategian valinta	15
2.5 Toiminta- ja kehityssuunnitelmien laatiminen	17
2.6 Riskit	18
3 MARKKINOINTI	20
3.1 Määritelmä	20
3.2 Markkinoinnin muodot	21
3.3 Markkinoinnin kilpailukeinot	24
3.4 Markkinointisuunnitelma	27
4 VERKOSTOITUMINEN	33
4.1 Miksi verkostoidutaan?	33
4.2 Verkostot ja verkostotyyppit	34
4.3 Verkostostrategiat	35
5 CASE BELAKON PINNOITE OY	38
5.1 Yritysanalyysi ja lähtökohtatilanne	38
5.2 SWOT-analyysi	40
5.3 Toimintaympäristön analyysi	42
5.4 Yrityksen tavoitteiden ja strategian valinta	45
5.5 Markkinointi	47

5.5 Toiminta- ja kehityssuunnitelmien laatiminen.....	50
5.6 Riskien hallinta	52
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	54
LÄHTEET.....	56
LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Yrityksille on runsaasti toimintatapoja ja menetelmiä, joilla pyritään parantamaan kilpailukykyä. Tunnetuin näistä menetelmistä on liiketoimintasuunnitelma, ”Business plan”. Liiketoimintasuunnitelmia alettiin laatia Yhdysvalloissa 1960-luvulla, kun yliopistojen ja korkeakoulujen professorit sekä opiskelijat hakivat rahoitusta keksimilleen ideoille ja kehittämilleen tuotteille. Rahoittajat kokivat uusien yritysten arvioimisen vaikeaksi, koska niihin liittyi suuri riski. He alkoivat vaatia hakijoilta kirjallisia kuvauksia tuotteen kehittämismahdollisuuksista riskien arvioimisen helpottamiseksi. Samalla havaittiin yhteys huolellisesti laaditun suunnittelun ja yrityksen menestymisen välillä. (Koski & Virtanen 2005, 9.)

Nykyään liiketoimintasuunnitelman laatiminen on kansainvälinen toimintatapa ja yksi tärkeimpiä aloittelevan yrittäjän tai yrityksen tehtäviä. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yleisesti yrityksen johtamisen ja kehittämisen työkaluna. Sillä haetaan kokonaisvaltaista kilpailuetua, koska hyvä suunnitelma on erittäin tehokas ase yritysten välisessä markkinakilpailussa. (Rissanen 2006, 211–213.)

Liiketoimintasuunnitelmia laaditaan esimerkiksi silloin, kun kyseessä on uusi perustettava yritys tai yritys, jossa tulee tapahtumaan suuria muutoksia kuten esimerkiksi sukupolvenvaihdos. (Ruuska & Karjalainen & Johnsson 2001, 5.) Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ennen kaikkea yrittäjää itseään varten, mutta myös rahoittajia varten. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan esimerkiksi silloin, kun haetaan pankkilainaa, starttirahaa tai muita tukia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.) Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoiminta, sen lähtökohdat ja tavoitteet nykyhetkestä tulevaisuuteen. Toimiva aikajänne on 2-3 vuotta, mutta monia asioita on visioitava huomattavasti pitemmälle. (Liiketoimintasuunnitelma 2010.)

Yrityksen jatkuva kehittämistyö on liiketoiminnan menestymisen edellytys. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin ja yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Tämän vuoksi yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä esimerkiksi kannattavuuden parantamiseen, uusien tavaroiden tai palveluiden kehittämiseen,

toiminnan tehostamisen ja organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 12–13.)

Liiketoimintasuunnitelma sopii myös hyvin rungoksi toimivan yrityksen strategiatyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Suunnitelman laatiminen on yksinkertainen ja johdonmukainen tapa käydä läpi tarpeelliset analyysivaiheet ja kehittää strategian perusratkaisut toimenpidesuunnitelmineen. (Ruuska ym. 2001, 6.)

Opinnäytetyömme liiketoimintasuunnitelman lähtökohta on markkinakeskeinen. Suunnitelman laatiminen edellyttää näin huomion suuntaamista myös yrityksen ulkopuolelle, markkina- ja kilpailutiedon hankintaa. Markkinoiden seuraaminen on tärkeää, koska ympäristö kehittyy alati ja on tärkeää pysyä kehityksessä mukana. Kun näkemys toimintaympäristöstä ja sen muutoksista on selkiytynyt, yrityksen tavoitteet ja strategia suhteutetaan siihen. (Ruuska ym. 2001, 5.)

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyömme toimeksiantaja on Belakon Pinnoite Oy, jonka yrittäjänä toimii Erkki Inkeroinen. Yritys tarjoaa toimivia ratkaisuja vesikattojen kunnostamiseksi. Belakon korjaa, oikaisee, pinnoittaa, päällystää ja maalaa kaikentyyppisiä kattoja muun muassa huopakattoja, mineritkattoja, peltikattoja sekä lattia- ja seinäpintoja. Usein vanhoja kattoja puretaan tarpeettomasti, vaikka korjaamalla katon ikää saisi pidennettyä 10–30 vuotta. Yli 2000 kattoa on saanut uuden elämän yrityksen tarjoamien palveluiden avulla. (Belakon Pinnoite Oy 2010.)

Belakon Pinnoite Oy:n yrittäjä tekee laaduntarkkailua ja -kehittelyä itse ja etsii kestävämpiä ja edullisempia ratkaisuja korjauksiin. Yrittäjä ostaa tuotteet suoraan maahantuojalta ja näin ollen tarjoaa asiakkailleen edullisia materiaaleja ja palvelua. Yritys on keskittynyt asbestiminerit-kattojen kunnostuksiin ja huoltotöihin. Asbestiminerit on kestävä ja pitkäikäinen materiaali, jonka purkaminen ja uuden rakentaminen on kallista, tämän vuoksi yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaille tämän kattomateriaalin korjaus- ja huoltotöitä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyömme toimeksiantona on tehdä liiketoimintasuunnitelma jo olemassa olevalle yritykselle Belakon Pinnoite Oy:lle. Työssä käymme läpi yrityksen toimialaa, markkinatilannetta ja yrityksen markkinointia. Käytämme liiketoimintasuunnitelman kehittämisen apuna SWOT-analyysia, jossa yrityksen heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet analysoidaan. Analyysin avulla kehitämme yrityksen liikeideaa ja toimintastrategiaa. Teemme yrityksen käyttöön markkinointiin painottuvan liiketoimintasuunnitelman, jonka avulla yrityksen on mahdollista tavoittaa nykyistä enemmän asiakkaita. Rajaamme opinnäytetyömme ulkopuolelle yrityksen taloudelliset laskelmat, koska kyseessä on yritys, joka on jo toiminnassa.

Opinnäytetyöhöemme liittyvän liiketoimintasuunnitelman avulla luomme pohjan ja suunnitelman käytännön markkinointiin, jota yritys voi käyttää hyödykseen liiketoiminnassaan. Kartoitamme yritykselle potentiaalisia asiakkaita, joihin yritys voi suunnata markkinointitoimenpiteitään. Markkinointisuunnitelma tehdään yritykselle keskittyen asbestiminerit-kattojen huoltoon ja korjaustyöhön.

Opinnäytetyömme tutkimusongelmat ovat:

- Miten liiketoimintasuunnitelma ohjaa yrityksen toimintaa?
- Miten liiketoimintasuunnitelma tukee yrityksen markkinointia?
- Miten verkostoituminen tukee yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa?

Erilaisia liiketoimintasuunnitelmamalleja ja oppaita on tarjolla useita. Opinnäytetyössämme olemme käyttäneet pääosin Ruuskan ym. (2000) laatimaa mallia, mutta olemme soveltaneet sitä ja ottaneet vaikutteita myös muista liiketoimintasuunnitelmamalleista. Tuotekehityksen ja laadun kehittämisen apuna käytämme Belakon Pinnoite Oy:n asiakkaille teettämääme asiakastyytyväisyyskyselyä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Toteutamme opinnäytetyömme kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tyypillisiä piirteitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on muuan muassa ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaa tietoon. Aineistonhankinnassa suositetaan metodeina muun muassa teemahaastatteluita, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastatteluita. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tapaustutkimus on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä. Se soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 52.)

Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. (Aalto & Valli 2007, 185.) Tämän vuoksi tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai muuta kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Tapaustutkimuksessa käytetään useita erilaisia tiedonkeruu- ja analyysin tapoja. Haastattelu on hyvin joustava tutkimusmenetelmä, joten useimmiten tiedonkeruumenetelminä käytetäänkin erilaisia haastatteluja, kuten esimerkiksi avointa haastattelua. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Tapaustutkimuksesta ei ole yksiselitteistä määritelmää, sillä sitä voi tehdä hyvin monella tavalla ja siten tapaustutkimus on käsitteenä monisyinen. Olennaista tutkimuksessa on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, siis tapauksen. (Aalto & Valli 2007, 185.) Tapaustutkimus sopii opinnäytetyömme tutkimusmenetelmäksi hyvin, koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi.

Tapaustutkimuksen valinta on tyypillistä varsinkin ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä, koska aihe tulee yleensä suoraan työharjoittelupaikasta tai muutoin työelämästä, jolloin ne liittyvät yritykseen tai organisaatioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat liiketoimintasuunnitelma, markkinointi ja verkostoituminen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee liiketoimintasuunnitelmaprosessia kokonaisuudessaan sekä markkinointia. Työn empiirinen osuus muodostuu markkinointipainotteisen liiketoimintasuunnitelman laatimisesta.

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta, josta ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulolähteet ja strategia. Liiketoimintasuunnitelmaa rakennettaessa yritys joutuu kartoittamaan oman ydinosaamisensa, menestystekijät, vahvuutensa ja heikkoutensa. Yrityksen asema markkinoilla selvitetään eli kartoitetaan samalla toimialalla kilpailevia yrityksiä. Hyvä suunnitelma osoittaa ne tekijät, joiden avulla yritys rakentaa toimintansa ja joiden kautta se menestyy. (Pitkämäki 2000, 9.)

Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien (Bergström & Leppänen 2009, 23). Nykyaikaisessa liiketoiminnassa markkinointi on keskeinen asia ja voidaan sanoa, että asiakkuuslähtöinen markkinointiajattelu ohjaa useimpia liiketoiminnan päätöksiä ja ratkaisuja. Keskeinen lähtökohta markkinointiajattelussa on asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja toiveet, joiden pohjalta uusia tuotteita ja palveluita kehitetään. Asiakaslähtöisyyden lisäksi markkinoinnissa on otettava huomioon toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. (Bergström & Leppänen 2009, 20.)

Markkinoinnin tavoitteena on lisätä tuotteen, palvelun tai yrityksen tunnettuutta ja siten edistää tuotteen ja palvelun menekkiä. Pienenkin yrityksen on syytä tehdä kirjallinen

markkinointisuunnitelma. Suunnitelma selventää yrittäjälle itselleen, mitä markkinointikeinoja ja – viestintävälineitä hänen on hyödyllisintä käyttää ja mihin asiakasryhmään markkinointi on viisainta kohdentaa. (Finnvera 2010, 39.)

Verkostoituminen kuvaa ja pyrkii ymmärtämään organisaatioiden ja niiden henkilöstön välisiä pidempiaikaisia vaihdantasuhteita. Käytännössä verkostoituminen on nykyaikainen tapa toimia yhteistyössä, sillä tuotteet ja palvelut ovat monimutkaistuneet ja yritykset itse ovat erikoistuneet tekemään vain sitä, missä ne ovat hyviä. Koveneva kansainvälinen kilpailu on lisännyt yritysten erikoistumista ja tarjonnut toisaalta mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä kansainvälisesti. Yritykset verkostoituvat, koska niillä ei ole resursseja tehdä kaikkia itse ja yhteistyö tulee usein halvemmaksi. Koska kaikkea osaamista ei ole yhdessä yrityksessä eikä sitä ole taloudellisesti järkevä pyrkiä sinne hankkimaankaan, erilaista osaamista voi ostaa. (Verkostoituminen 2010.)

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

2.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma

Jokainen yritys tekee itse päätöksen liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja esityksestä oman liiketoimintansa luonteen mukaan. Suunnitelman tulee kuitenkin sisältää kuvaukset yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, johdosta ja henkilöstöstä sekä taloudesta ja rahoituksesta. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa yritystä ja sen ympäristöä tarkastellaan kokonaisuutena. Liiketoiminnan luonteesta johtuen yrityksessä pyrkii korostumaan usein jokin sen osa-alueista. Teollisuusyrityksissä se voi olla tuotanto, teknologiayrityksessä tuote ja tuotekehitys, palvelualan yrityksessä taas yrityskuva ja mainonta. Sinänsä ei ole huono asia, jos yritys pyrkii korostamaan jotain osa-alueitaan, mutta tärkeiden alueiden kehittäminen ei saa tapahtua toisten kustannuksella, jokaisella yksittäisellä toiminnanlohkolla on lisäksi melkoinen joukko tärkeitä asioita, joista on muodostettava omat toimintalinjat. Jotta ne saataisiin vaikuttamaan yhdensuuntaisesti, ovat niitä koskevat ratkaisut koottava loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ruuska ym. 2001, 7.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma edellyttää perustajilta liikeidean järjestelmällistä pohtimista ja liiketoiminnan riittävän suuren markkinapotentiaalin varmistamista. Suunnitelman avulla voidaan havaita myös osaamisen puutteet ja se on apuna niiden korjaamisessa. Kun liiketoimintasuunnitelma on hyvä, se toimii myös viestinnän välineenä eri osapuolten välillä ja varmistaa tehokkaan päätöksenteon ja keskittymisen olennaisiin asioihin. (Koski & Virtanen 2005, 23.)

Kun ollaan tekemässä suunnitelmia, ajatusten suuntaaminen eteenpäin voi tuntua vaikealta. Kuitenkin käytännössä liiketoimintasuunnitelmien yhtenä usein toistuvana puutteena on niiden jääminen nykyisen toiminnan kuvauksiksi. Tällöin yrityksen johtaminen on kuin laivan ohjaamista karikkoisilla vesillä ilman karttaa ja selvää päämäärää. Suunnittelussa hahmotetaan paitsi missä ollaan, myös mihin ollaan menossa

ja erityisesti miten sinne päästään. (Ruuska ym. 2001, 7.) Yritys tarvitsee suunnitelmaa toimintansa kokonaisuuden hallintaan (Pitkämäki 2000, 10).

2.2 Yritysanalyysi

Laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa jo olemassa olevalle yritykselle, aloitetaan yritysanalyysistä, jossa hahmotetaan yrityksen nykyinen tilanne. Yritysanalyysissa kartoitetaan yrityksen markkinointi, tuotteiden ja palveluiden kehitys, tuotanto, henkilöstö ja organisaatio sekä taloudellinen tilanne. (Ruuska ym. 2001, 26.)

Tuotteet tai palvelut ovat yleensä yrityksen ja sen markkinoinnin tärkeimmät kilpailukeinot. Analyysissa kartoitetaan, onko tuote tai palvelu riittävän kilpailukykyinen vai tuleeeko tuotetta täydentää joillakin lisäominaisuuksilla. Asiakkaiden ja asiakasryhmien tarpeiden tulee olla tuoteominaisuuksien lähtökohtana, joten analyysissa kartoitetaan myös, mitä ominaisuuksia asiakkaat edellyttävät tuotteelta ja vastaavatko nykyinen tuote tai palvelu vaatimuksiin. (Ruuska ym. 2001, 28.)

Tuotteen tai palvelun kysyntään ja toiminnan kannattavuuteen vaikuttaa hinta. Hinnoittelun avulla voidaan myös vaikuttaa yrityskuvaan. Analyysissa pohditaan myös, kuinka nykyinen myyntikanava toimii ja onko järkevää käyttää myös muita myyntikanavia tulevaisuudessa. Yrityksen toiminnan kannalta oleellista on kartoittaa myös omat markkinointiresurssit ja pohtia, mitä kehittävää markkinoinnissa on. (Ruuska ym. 2001, 30.)

Joskus palveluyrityksessä tuotantomenetelmien ja tehokkuuden kehittäminen jää taka-alalle. Hyvä lähtökohta on kuvata tuotantoketju vaiheittain raaka-ainehankinnasta lopputuotteiden toimittamiseen asiakkaalle, näin eri osat hahmottuvat selkeästi ja kehittämiskohteet havaitaan paremmin. Tuotantoa kehitettäessä voidaan tarkastella muun muassa tuotannon suunnittelua, työmenetelmiä, ajankäyttöä, tuotteiden varastointia ja tuotantokustannuksia. (Ruuska ym. 2001, 36.)

Yritysanalyysissa laadimme yritykselle myös SWOT-analyysin, jossa kartoitetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet. SWOT-analyysi eli

nelikenttäänalyysi on yksikertainen analyysimenetelmä. SWOT-analyysissä yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat positiivisia tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin, ne estävät yrityksen menestymistä. Ulkoisia, yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. (SWOT-analyysi 2011.)

Vaikka nelikenttäänalyysi on suosittu analyysimenetelmä, analyysi saattaa jäädä puolitiehen, kun vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittelyn jälkeen ei tehdä johtopäätöksiä eikä suunnitella toimenpiteitä. Jotta analyysi vietäisiin loppuun, pohdimme opinnäytetyössämme myös nelikenttäänalyysiin perustuvia tarvittavia toimenpiteitä. (SWOT-analyysi 2011.)

2.3 Toimintaympäristön analyysi

Toinen osio liiketoimintasuunnitelmasta koostuu toimintaympäristön analyysistä. Analyysin tavoitteena on hahmottaa yrityksen nykyinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset. Markkinoiden lähtökohtatilanne selvitetään ja arvioidaan tulevaisuuden kehitysnäkymiä. Ne sisältävät arvioinnit kysynnästä ja asiakkaista, kilpailusta sekä toimialan kehityksestä, sillä yrityksen ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Liiketoimintasuunnitelma 2010.) Lisäksi yrityksen uhat ja mahdollisuudet kartoitetaan.

Pitkämäen (2000, 24–25) mukaan toimivan strategian luomiseksi yrityksen on kuvattava aluetta, jossa liiketoiminta tapahtuu ja jossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Toimialan arvioinnilla on hyvä selvittää muun muassa yrityksen asema alalla muiden yritysten joukossa, toimialan luonne, kokonaiskysyntä, vienti ja tuonti, uusien tulokkaiden mahdollisuus ja vaikutukset, täydentävät tuotteet ja tulevaisuus.

Toimiala, sen luonne ja menestymisen edellytykset muuttuvat ja kokevat jatkuvasti vaihdoksia. Yrityksen pitää pystyä arvioimaan toimintaympäristön tapahtumia, voidakseen tehdä menestymistä tukevia valintoja. Tulevaisuuden tapahtumia ei kuitenkaan voi tietää, mutta tarkkailemalla omalla toimialalla tapahtuvia muutoksia voidaan havainnoida ja ennakoida alan kehitystä maailmanlaajuisesti, koska se osoittaa todennäköisesti suunnan omallakin markkina-alueella. Erityisen tärkeää on tunnistaa sellaiset tekijät, joiden tiedetään todennäköisesti tapahtuvan. (Pitkämäki 2000, 37–38.)

Tuotteiden ja palveluiden kysynnän arviointi ei ole helppoa varsinkaan, kun kehitystä yritetään arvioida useamman vuoden päähän. Kysyntä muodostuu asiakkaiden määrästä ja heidän ostomääriensä kehityksestä, joihin taas vaikuttaa lukuisat muut tekijät, kuten esimerkiksi tarpeet, ostotottumukset, tulot ja niin edelleen. (Ruuska ym. 2001, 66.)

Kilpailun ja kilpailijoiden kartoittaminen ovat toinen tärkeä vaihe yrityksen ympäristössä. Hyvänä lähtökohtana kilpailijoiden tuntemiselle on myös asiakkaiden mielipiteiden ja arvostusten tunteminen. Toimintaympäristön analyysissä tulee selvittää, ketkä ovat tärkeimpiä kilpailevia yrityksiä ja etenkin kartoittaa ne kilpailijat, jotka markkinoivat samoille yrityksille. Tarkoituksena on löytää ne tekijät, jotka liittyvät huonoon ja hyvään menestymiseen alalla. (Ruuska ym. 2001, 68.)

2.4 Yrityksen tavoitteiden ja strategian valinta

Yrityksen tavoitteet ja strategia muodostavat liiketoimintasuunnitelman ytimen. (Ruuska ym. 2001, 73.) Keskeistä strategian laatimisessa on jo edellä mainittu SWOT-analyysi, koska yrityksen strategia rakennetaan tärkeimpien yrityksen vahvuustekijöiden varaan.

Yrityksen strategiaa on helppo kuvata liikeidean avulla, joka toimii jokaisen yrityksen toiminnan pohjana. Liikeidea on lyhyt kuvaus siitä, miten yritys hankki tuloja. Liikeidealla on ratkaiseva vaikutus yrityksen menestymiseen. Sen avulla määritellään, miten yrityksestä saadaan kannattava ja sitä on myös hyvä käyttää yrityksen toiminnan

suunnittelun apuvälineenä. Liikeidea ohjaa yrityksen toimintaa, kun se on hyvin rakennettu. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidea vastaa kolmeen kysymykseen:

- Minkä hyödyn asiakas saa, ja minkä tarpeen idea täyttää?
- Mitkä ovat markkinat?
- Miten liikeidealla ansaitaan rahaa? (McKinsey & Company 2001, 32.)

Peruslähtökohtana yrityksen toimintaa kehitettäessä on suuntaa-antava visio. Visio on mielikuva halutusta tulevaisuudesta, jota käytetään erityisesti yrityksen kehittämisen yhteydessä. Hyvä visio on realistinen, mutta tavoitteellinen. Se kuvaa kehityksen nykyisestä tilanteesta haluttuun tavoitetilään. Yritystoiminnassa visioidaan esimerkiksi mahdollisuuksia markkinoilla ja yrityksen tulevaisuutta muutaman vuoden päästä. (Rissanen 2007, 166–168.)

Jotta visiota voitaisiin hyödyntää strategian ja toimintasuunnitelman laatimisessa, täytyy se muuttaa tavoitteiksi. Yrityksen tavoitteita voivat olla esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen, markkinaosuuden lisääminen tai uusien asiakkaiden hankinta. (Ruuska ym. 2001, 80.)

Yrityksen strategiassa haetaan vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten yrityksen visio ja päätavoitteet saavutetaan?
- Millä keinoilla yritys menestyy kilpailussa?
- Miten toiminta ja resurssit suunnataan?
- Miten eri osa-alueilla edetään? (Ruuska ym. 2001, 82.)

2.5 Toiminta- ja kehityssuunnitelmien laatiminen

Viimeinen vaihe suunnittelussa on toiminta- tai kehityssuunnitelmien laatiminen. Tässä vaiheessa yrityksen tavoitteet ja strategia muutetaan käytännön toimiksi. Siihen sisältyvät tuotteen tai palvelun kehitys, tuotanto, henkilöstö ja riskit.

Tuote on yrityksen keskeisin kilpailukeino, sillä muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat sen ympärille (Bergström & Leppänen 2009, 194). Tämän vuoksi tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on tärkeää. Käsitteenä tuotekehitys tarkoittaa täysin uusien tuotteiden markkinoille tuomista ja vanhojen tuotteiden parantamista. Tuotekehityksen tavoitteena on saada asiakkaiden tarpeita vastaavia kokonaisuuksia. Tuotetta kehitettäessä tulee ottaa huomioon useita erilaisia asioita: yrityksen täytyy seurata markkinoita, trendejä sekä taloudellista kehitystä. Tuotekehitys on edellytys yrityksen toiminnan jatkumiselle. (Bergström & Leppänen 2009, 206–207.)

Laatua pidetään usein yhtenä yrityksen avaintekijöistä menestyksessä ja laadun avulla yritys voi saavuttaa hyvän kilpailuedun. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. (Grönroos 2001, 103–104.) Laadun kehittämisen lähtökohtana ovatkin asiakkailta saadut palautteet. (Ruuska ym. 2001, 106.) Hyvä palvelu tarkoittaa yleensä sitä, että palvelu on ensiluokkaista kilpailijoihin verrattuna ja täyttää asiakkaan odotukset. Tyytyväisyys palvelujen ja tuotteiden laatuun edistää asiakkaiden halukkuutta jatkaa suhdetta tai tehdä uusia ostoksia. (Grönroos 2001, 179.) Asiakkaat myös mainostavat saamaansa hyvää palvelua tuttavilleen mikä edistää yrityksen tunnettavuutta. Hyvällä palvelulla on merkittävä osa yrityksen strategiassa, minkä vuoksi laadun parantaminen ja kehittäminen on tärkeää.

Liiketoimintasuunnitelman toteutuminen riippuu paljon henkilöstön osaamisesta ja kehittymisestä liiketoiminnan haasteiden mukana (Ruuska 2001, 110.) Osaava henkilöstö on yksi keskeisistä kilpailutekijöistä varsinkin palveluja markkinoivassa yrityksessä, koska ihmiset tuottavat palvelut. (Bergström & Leppänen 2009, 172.) Henkilöstön kehittäminen on tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Suunnitelman avulla saadaan selville missä on kehittämisen varaa. (Viitala 2004, 235.)

2.6 Riskit

Yritystoiminta sisältää runsaasti erilaisia epävarmuustekijöitä ja uhkia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Järkevä yrittäjä varautuu myös epäonnistumisiin. Monia ongelmatilanteita voidaan välttää tai ainakin niiden seurauksia lieventää varautumalla. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2011.)

Toiminnan kannalta on tärkeää ottaa huomioon ne riskit, jotka voivat aiheuttaa liiketoiminnalle haittoja, jotta niihin osaa varautua. Riskit voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin. Yrityksellä on olemassa taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia toimintoja, joista mahdolliset riskit aiheutuvat. Vahinkoriski aiheuttaa puhdasta vahinkoa. Henkilö-, omaisuus- ja vastuuriskit ovat luonteeltaan vahinkoriskejä. Henkilöriski kohdistuu yrityksen työntekijöihin. Työntekijän sairastuminen ja irtisanoutuminen ovat riskejä, joiden korvaaminen tulee yritykselle kalliiksi ja vaatii aikaa. Omaisuusriskillä tarkoitetaan yrityksen aineellisia tuotannontekijöitä, jossa riskin kohteena oleva omaisuus vahingoittuu. Vastuuriski merkitsee yritykselle toteutuessaan korvallisuusvelvoitetta tai tulojen menetystä. (Suominen 2003, 15.)

Liikeriski on tuotto-odotusten toteutumatta jääminen, joka on vakuutuskelvoton riski. Aina, kun liiketoimintaa harjoitetaan, on olemassa riski, että toiminta ei olekaan kannattavaa. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa liikeriskejä on analysoitu. Niissä tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat:

- kannattavuuteen ja rahoitukseen liittyvät riskit
- valmistukseen ja tuotantoon liittyvät riskit
- kilpailutilanteen ja markkinatilanteen muutokset
- henkilöstöön liittyvät riskit
- liikesuhteisiin liittyvät riskit, kuten sopimukset ja
- yhteiskunnalliset muutokset (Suominen 2003, 14).

Yrityksellä tulee olla riskienhallintamenetelmä eli riskianalyysi, jonka avulla uhkaavia riskejä voidaan välttää ja aiheutuneet vahingot voidaan minimoida. Analyysin tavoitteena on myös selvittää riskikohteet, riskien todennäköisyys, vakavuus ja niistä

seuraavat vaikutukset. Riskianalyysin avulla yritys voi kerätä organisaatiossa olevan riskitietouden järkeväksi kokonaisuudeksi ja tehdä parempia ratkaisuja. Riskejä analysoitaessa on tärkeää kuitenkin keskittyä oman yritystoiminnan kannalta keskeisiin riskeihin. (Suominen 2003, 55–56.)

3 MARKKINOINTI

3.1 Määritelmä

Markkinointi on käsitteenä hyvin laaja ja määritelmiä on useita. Bergström & Leppänen (2009, 20) määrittelevät markkinoinnin olevan tapa ajatella ja tapa toimia. Aiemmin markkinointi on nähty vain yrityksen yhtenä toimintona tuotannon sekä talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon ohella, mutta nykyään markkinoinnilla on keskeinen rooli yrityksen toiminnassa. Kaikki mitä yrityksessä tehdään, vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Usein asiakkuuslähtöinen markkinointiajattelu ohjaakin liiketoiminnan päätöksiä ja ratkaisuja. (Bergström & Leppänen 2009, 20–21.)

Markkinoinnin tavoitteena on lisätä tuotteen, palvelun tai yrityksen tunnettuutta ja siten edistää tuotteen ja palvelun menekkiä. Pienenkin yrityksen on syytä tehdä kirjallinen markkinointisuunnitelma. Suunnitelma selventää yrittäjälle itselleen, mitä markkinointikeinoja ja -viestintävälineitä hänen on hyödyllisintä käyttää ja, mihin asiakasryhmään markkinointi on viisainta kohdentaa. (Finnvera 2010, 39.)

Markkinoinnin pitää aina vastata kahteen tärkeään kysymykseen: Mitä hyötyä kyseinen toiminto tuo asiakkaalle ja, mitä etua se tuo yritykselle sen kilpailijoihin nähden. (McKinsey & Company 2001, 67.) Markkinoijan tehtävä ei ole myydä sellaista tuotetta kuin tuotannossa valmistetaan vaan luoda sellainen tuote, jonka asiakkaat haluavat ostaa. (Bergström & Leppänen 2009, 21.) Yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden on erotuttava kilpailijoista, sekä vastattava asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä. (Bergström & Leppänen 2009, 20.) Markkinointi on onnistunutta silloin, kun asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.)

2000-luvun kaupantekomaailmassa menestyksen ratkaisevimmat tekijät ovat kaupantekomekanismien hallinta sekä niiden toiminnallistamisen taito, joka koskee organisaatioita ja henkilökohtaisia tilanteita lähes kaikkien ihmisten elämässä. Ihmiset ovat markkinoinninkohteena tai osana markkinointioperaatioita päivittäin. Yksinkertaistettuna markkinointi kuuluu myynnin ja mainonnan alueeseen, mutta nykypäivänä markkinointi koetaan myös ajattelumallina, joka liittyy kilpailuun ihmisten

suosiosta, koska lähes kaikessa kysyntää on vähemmän kuin tarjontaa. (Rope 2000, 16–17.)

Bergströmin & Leppäsen (2009, 24) mukaan markkinoinnilla on neljä erilaista tehtävää:

1. Kysynnän ennakointi ja selvittäminen

Markkinoita on tutkittava jatkuvasti yrityksen perustamisesta alkaen. Markkinoijan on tunnettava nykyisten ja mahdollisten ostajien tarpeet, arvostukset ja ostokäyttäytyminen, jotta mainonta on oikein kohdennettua.

2. Kysynnän luominen ja ylläpito

Yrityksen tapoja luoda kysyntää on muun muassa tehdä tuotteesta kilpailijoista erottuva sekä asiakkaita houkuttelevia. Kysyntää voidaan luoda tarkkaan kohderyhmälle osoitetulla mainonnalla ja myynninedistämisen avulla.

3. Kysynnän tyydyttäminen

Yrityksessä täytyy tehdä jatkuvaa tuotekehittelyä ja toimintatapoja, jotta asiakkaiden tarpeet pystytään tyydyttämään. Saatavuudella on tärkeä merkitys kysynnän tyydyttämisessä: tuotteita on oltava saatavilla silloin, kun asiakas haluaa ostaa.

4. Kysynnän säätely

Kysynnän säätely on myös tärkeä osa markkinointia. Kysyntää pyritään sopeuttamaan tarjontaan esimerkiksi sesonkien aikaan tai, kun markkinoille on päässyt virheellinen tuote-erä. (Bergström & Leppänen 2009, 24–25.)

3.2 Markkinoinnin muodot

Markkinointi ei ole ainoastaan sarja yksittäisiä toimenpiteitä tai erillisiä kampanjoita vaan se on jatkuva prosessi, joka näkyy ja tuntuu jokaisella liiketoiminta-alueella yrityksessä. Bergström ja Leppänen (2009, 26) jakavat markkinoinnin seuraaviin eri muotoihin:

- sisäinen markkinointi
- ulkoinen markkinointi
- vuorovaikutusmarkkinointi
- asiakassuhdemarkkinointi
- suhdemarkkinointi

Sisäinen markkinointi kohdistuu omaan henkilöstöön ja sen tavoitteena on varmistaa, että koko henkilöstö on mukana markkinoimassa yritystä ja sen tuotteita. Sisäiseen markkinointiin kuuluu muun muassa tiedottaminen, kouluttaminen ja motivoiminen. (Bergström & Leppänen 2009, 26.)

Lahtisen ja Isoviidan (2004, 65) mukaan sisäinen markkinointi on johtamistapa, joka kannustaa henkilöstöä omaksumaan markkinointi- ja palvelupainotteiset toimintatavat. Sisäisen markkinoinnin päämäärät ovat heidän mukaansa hyvien työntekijöiden palkkaaminen, hyvien työntekijöiden pitäminen palveluksessa ja työntekijöiden motivoiminen palvelemaan ja markkinoimaan tuotteita asiakassuuntaisesti.

Ulkoinen markkinointi suuntautuu yrityksen asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin esimerkiksi jälleenmyyjiin. Tavoitteena on luoda myönteisiä mielikuvia, kiinnostusta ja ostohalua. Ulkoisen markkinoinnin keinoja ovat mainonta, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Ulospäin suunnattu markkinointi vaikuttaa yrityksen ja tuotteiden imagoon. (Bergström & Leppänen 2009, 26.)

Myynninedistäminen ja suhdetoiminta on paljon käytetty keino ulkoisessa markkinoinnissa. Myynninedistämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on innostaa omia myyjiä ja jälleenmyyjiä myymään tuloksellisemmin yrityksen tuotteita. Sillä edistetään myös asiakkaiden ostohalukkuutta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 146.)

Vuorovaikutusmarkkinoinnissa asiakas ja myyjä kohtaavat henkilökohtaisesti, jolloin lunastetaan ulkoisessa markkinoinnissa luodut odotukset. Tavoitteena on saada asiakas ostamaan käyttäen keinoina esimerkiksi myyntityötä, tuote-esittelyjä ja asiakaspalvelua. (Bergström & Leppänen 2009, 26.)

Henkilökohtainen myyntityö on useimmiten yrityksen tehokkain vuorovaikutusmarkkinoinnin vaikutuskeino. Vuorovaikutusmarkkinointi on yleensä ratkaiseva tekijä markkinoinnin onnistumisessa, sillä parhaastakaan tuotteesta ei ole mitään hyötyä, jos myyjä ei saa tuotetta kaupaksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 151.)

Ilman yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta yritystoiminta loppuu. Asiakassuhdemarkkinoinnissa asiakassuhde on tarkastelun keskipisteenä. Potentiaalisen asiakkaan saaminen asiakkaaksi vaatii paljon panostuksia yritykseltä: täytyy tietää kuka ja millainen tavoiteltu asiakas on ja miten häneen voidaan luoda vuorovaikutusyhteys. (Isohookana 2007, 43.)

Asiakassuhdemarkkinoinnista on aiemmin käytetty nimitystä jälkimarkkinointi. Sillä pyritään sitouttamaan ostanneet tai muuten vuorovaikutuksessa olleet asiakkaat yrityksen kanta-asiakkaiksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin keinoja ovat esimerkiksi kanta-asiakasedut ja asiakastilaisuudet sekä uutuustuotteiden, huollon, varaosien tai lisälaitteiden tarjoaminen. (Bergström & Leppänen 2009, 27.)

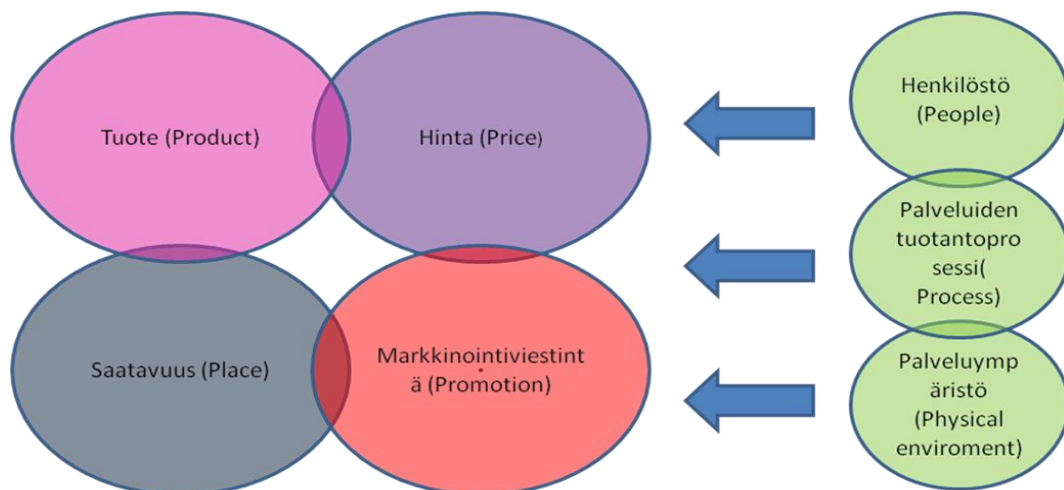
Asiakassuhteiden hoitamisen ohella yritys huolehtii myös muista sidosryhmäsuhteistaan, mistä käytetään nimitystä suhdemarkkinointi. (Bergström & Leppänen 2009, 27.) Suhdemarkkinoinnissa korostetaan kaikkia yrityksen suhteita, joihin kuuluvat muun muassa jälleenmyyjät, media, omistajat ja rahoittajat. Suhdemarkkinointi on markkinointia, jossa suhteet, verkostot ja vuorovaikutus ovat toiminnan keskipisteenä. (Isohookana 2007, 39.)

Menestyäkseen yrityksen tulee käyttää hyväkseen kaikkia näitä markkinoinnin muotoja, ei pelkästään ulkoista markkinointia. Markkinoinnin muodot painottuvat eri tilanteissa eri tavalla: esimerkiksi kalliiden ylellisyystuotteiden markkinoinnissa tarvitaan vuorovaikutusmarkkinointia ja edullisten kulutustavaroiden markkinointi painottuu enemmän ulkoiseen markkinointiin. Jokaisen yrityksen on tärkeää panostaa sisäiseen markkinointiin ja asiakassuhdemarkkinointiin. (Bergström & Leppänen 2009, 27.)

3.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Perinteisesti yrityksissä markkinointi rakennetaan markkinointimixteorian ympärille. Tässä teoriassa kilpailukykyyn vaikuttavat asiakkaiden ostot ja kilpailijoiden käyttäytyminen. Kyseessä on 4P:n malli, jonka muodostavat eri kilpailukeinot eli tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Markkinointimixin perusajatuksena on, että markkinoinnin tulisi eri toimintojen avulla taivutella kuluttaja ostamaan tuote. (Gummesson 1996, 291–292.) Nämä neljä tekijää ovat kuitenkin liian rajallisia. Nykyään palveluiden lisääntyttyä perinteisten kilpailukeinojen rinnalle nostetaan henkilöstö, palveluiden tuotantoprosessi ja palveluympäristö, näin saadaan 7P:n malli. (Grönroos 2009, 325.)

Markkinointimix muodostaa kokonaisuuden, jonka avulla yritys pyrkii saamaan kysyntää tuotteilleen ja palveluilleen ja tyydyttämään tätä kysyntää. Kilpailukeinojen avulla yritys pyrkii luomaan itselleen markkinoilla aseman, jolla se voi toimia kannattavasti. (Isohookana 2007, 48.)



Kuva 1. Markkinointimix

Kuvassa on perinteinen 4P malli, johon liitetään henkilöstö, palveluiden tuotantoprosessi sekä palveluympäristö ja saadaan näin 7P malli. 7P malli huomioi paremmin asiakkaan ja yrityksen välisen kontaktin. Palvelutilanteessa palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Jobber & Fahy 2006, 177.)

Tuote tai palvelu on koko liiketoiminnan tai markkinoinnin ydin, koska se mitä yritys tarjoaa markkinoille, muodostaa pohjan myös muille markkinointipäätöksille: hinnalle, jakelukanavalle ja markkinointiviestinnälle. Tuotteella ei tarkoiteta pelkästään hyödykettä minkä asiakas ostaa, vaan kokonaisuutta ja niiden tarjoamia hyötyjä, joiden avulla he ratkaisevat ongelmiaan ja tyydyttävät tarpeitaan. Esimerkiksi tuotteen kotiinkuljetus on osa palvelua, jonka asiakas ostaa. (Isohookana 2007, 50.) Tuotteen rakentaminen kilpailukeinoksi lähtee liikkeelle liikeidean määrittelystä: mitä tavoitelluille kohderyhmille tarjotaan. (Bergström & Leppänen 2009, 194.)

Palvelutuotteet tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja myydään eri tavalla kuin tavarat. Palvelutuotteiden markkinoinnissa tuottaja ja ostaja luovat arvoa ja hyötyä yhdessä. (Bergström & Leppänen 2009, 198.) Palvelutuotteiden markkinoinnissa osaavan henkilöstön merkitys korostuu.

Hintataso vaikuttaa yrityksen, tuotteen ja palvelun imagoon ja kannattavuuteen. Oikea hinta tuotteelle tai palvelulle on se, jonka saa markkinoilta kannattavasti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 119.) Yleisin käsitys on se, että hinta määräytyy kustannusten mukaan, vaikka tosiasiaassa tuotteen korkein mahdollinen hinta on se, minkä asiakas suostuu maksamaan. (McKinsey & Company 2001, 75.)

Hinta on tarjoaman ohella tärkeä yrityksen kilpailukeino, koska sen avulla varmistetaan kannattavuus ja taloudellinen menestys. Hinnoittelun lähtökohtana pidetään yleisesti kustannuksia, mutta siinä on otettava laajemmin huomioon myös muita tekijöitä, kuten esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja kilpailutilanne. (Bergström & Leppänen 2009, 257.) Hinta vaikuttaa siihen, mitä tuotteelta ylipäättään odotetaan. Yleisesti ottaen kallis hinta luo kuvaa tuotteen korkeasta laadusta ja alhainen hinta alhaisempaa laatua. Mitä tiukempaa kilpailu on, sitä helpommin yritykset käyttävät hintaa kilpailukeinona. (Isohookana 2007, 56.)

Saatavuudella varmistetaan, että tuote on asiakkaan saatavilla ja ostaminen on helppoa. Hyvän saatavuuden ansiosta asiakkaat saavat tuotteet oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, helposti ja toimivasti. (Bergström & Leppänen 2009, 287.)

Saatavuus kilpailukeinona sisältää itse jakelukanavan valinnan ja myös kuljetuksiin ja varastointiin liittyvät kysymykset. Jakelukanavalla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksiä, joiden kautta tuote kulkee tuottajalta kuluttajalle. Markkinoinnin kilpailukeinoista jakelutien valinta on yksi keskeisimpiä ja samalla vaikeimpia. (Isohookana 2007, 57.)

Saatavuuteen liittyy olennaisesti kolme näkökulmaa: markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Markkinointikanava on yritysten muodostama ketju, jonka kautta tuote saadaan markkinoille. Markkinointikanava ei välttämättä sisällä fyysisen tuotteen siirtoa vaan se voi toimia pelkästään tietokanavana, jonka kautta asiakas saa tietoa tuotteesta. Fyysinen jakelu sen sijaan sisältää tuotteen kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä miten helposti yrityksen toimipaikkaan löydetään, ja sisäinen saatavuus puolestaan sitä miten tuotteet ovat esillä ja löydettävissä toimipaikan sisällä. (Bergström & Leppänen 2009, 287–288.)

Markkinointiviestinnän avulla halutaan vaikuttaa tietoihin ja käsityksiin, joita eri sidosryhmät muodostavat yrityksestä eli esimerkiksi asiakkaille viestitään tuotteiden ominaisuuksista, sijoittajille kannattavuusluvusta ja tavarantoimittajille yrityksen maksukyvyystä. (Vuokko 2003, 11.)

Mahdollisten asiakkaiden pitää tietää tuotteen olemassaolosta, eli tuotetta tulee markkinoida. Tapoja kiinnittää asiakkaiden huomio on useita. (McKinsey & Company 2001, 82.) Mainonta on maksettua, tavoitteellista viestintää, joka kohdistetaan joukolle vastaanottajia. Sen tavoitteena on saada yritykselle tai tuotteelle tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa yrityksestä ja saada aikaan myyntiä. (Salin 2002, 89.) Perinteisellä mainonnalla asiakkaat tavoitetaan sanoma- ja aikakauslehtien, ammattilehtien, radion ja television kautta. Suoramarkkinoinnissa asiakkaita lähestytään muun muassa puhelimen, Internet-mainosten ja sähköpostin avulla. Muita hyviä mainontakeinoja ovat erilaiset näyttelyt ja messut, sponsorointi ja asiakaskäynnit. (McKinsey & Company 2001, 82.)

Myynninedistäminen on yksi mainontaa tukeva muoto, jolla pyritään lisäämään jälleenmyyjien myyntihalukkuutta ja lopullisten asiakkaiden ostohalukkuutta. (Markkinointiviestintä 2011.) Myynninedistäminen on tärkeää kilpailijoiden kannalta

varsinkin jos asiakkaat pitävät tuotteita ja palveluita hyvin samanlaisena. Täytyy keksiä keino, joka poikkeaa kilpailijoiden keinoista ja samalla tarjoaa kohderyhmälle hyödyllisen edun. (Vuokko 2003, 274–275.)

Viestinnän keinoilla yritys luo halutun mielikuvan toiminnastaan, tuotteistaan ja palveluistaan. Mielikuvan avulla yritys ylläpitää asiakassuhteita sekä kasvattaa myyntiä. Mainonnalla yrityksen tuotteet tehdään tunnetuksi, herätetään ostajien mielenkiinto tuotteita ja yritystä kohtaan sekä lisätään myyntiä. (Bergström & Leppänen 2007, 178.)

Menestys asiakasmarkkinoinnissa perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, minkä vuoksi on tärkeää, että yritys panostaa markkinointiin. (Bergström & Leppänen 2009, 172.) Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja liikeidea voivat olla kuinka hyviä tahansa, mutta jos henkilöstö ei ole niihin sitoutunut ja motivoitunut, on tavoitteiden saavuttaminen vaikeaa. (Isohookana 2007, 61.) Osaava ja motivoitunut henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä etenkin palveluita markkinoivassa yrityksessä, koska ihmiset tuottavat palvelut. (Bergström & Leppänen 2009, 172.)

Tuotantoprosessi sisältää palvelun vaatiman toimintatavan, järjestelmän ja tapahtumien ketjun. Päätökset tuotantoprosessissa vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka palvelut toimitetaan asiakkaille. (Jobber & Fahy 2006, 180.)

Palveluympäristö on ympäristö, jossa suorituskyvyn ja palvelun viestintää helpottavat palvelut sekä kaikki aineelliset hyödykkeet toimitetaan. Asiakkaat etsivät vihjeitä todennäköisestä palvelun laadusta tarkastelemalla konkreettisia todisteita. Palvelutoimintojen suunnitelma voi olla kompromissi tehokkuuden tarpeesta ja halusta palvella asiakasta käytännöllisesti. (Jobber & Fahy 2006, 180.)

3.4 Markkinointisuunnitelma

Strategisen markkinointisuunnitelman merkitys yrityksille on kasvamassa. Markkinointisuunnitelman merkitystä korostavat useat eri tekijät. Yritykset toimivat yhä enemmän muuttuvassa taloudellisessa ympäristössä. Tekninen kehitys on aiheuttanut sen, että tuotteiden elinkaari on lyhentynyt, jonka vuoksi kulujen tulee maksaa itsensä

takaisin lyhyemmällä aikajaksolla. 1990-luvulla alkanut tieto- ja viestintäteknologian kehitys ovat nostaneet maailmanlaajuisen verkostotalouden kasvuun. (Alsem 2007, 5.)

Nykyään eri maiden hallitukset pyrkivät sovittelevaan markkinavoimaan. Jopa perinteiset yksinkertaiset organisaatiot ja markkinat, kuten postipalvelut, energia- ja terveyspalvelut painottavat asiakkaan kuunteluun. Lisäksi kuluttajista on tullut itsenäisempiä, jotka oppivat enemmän ja antavat suuremman arvostuksen palveluiden yksinkertaisuudelle ja avoimuudelle. (Alsem 2007, 5.)

Muutokset avaavat mahdollisuuksia, jotka eivät ennen ole olleet mahdollisia, mutta toisaalta yritykset kohtaavat kasvavaa kilpailua. Yrityksien tulee vastata alati muuttuvaan ympäristöönsä kasvavalla nopeudella ja erittäin kehittyneillä strategisilla suunnitelmilla. Strategisella suunnittelulla on tärkeä sisäinen merkitys yrityksen linjauksien luomisessa. Strateginen suunnittelu varmistaa, että kaikki työntekijät suuntaavat ja kehittyvät eteenpäin samaan suuntaan. (Alsem 2007, 5.)

Strateginen suunnitelma ottaa huomioon kasvavan epävarmuuden nykypäivän markkinoilla. Se koostuu huolellisesti analysoidusta ulkoisesta ympäristöstä ja yrityksen sisäisistä mahdollisuuksista ja vahvuuksista. Pohjautuen sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin, yrityksen tulee muodostaa lista strategioista ja tavoitteista yltääkseen noihin tavoitteisiin: mitä me haluamme saavuttaa ja kuinka saavutamme sen. (Alsem 2007, 5.)

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. McKinsey & Company (2001, 69) mukaan markkinointisuunnitelman neljä pääkohtaa ovat:

1. Markkina- ja kilpailija-analyysi
2. Kohdemarkkinoiden määrittäminen
3. Markkinointistrategian laadinta
4. Asiakassuhteen hallinta

Markkina- ja kilpailija-analyysissä perehdytään tarkasti liikeidean markkinoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia. Asiakkaiden tarpeiden perusteellinen tuntemus on menestyvän liiketoiminnan perusta.

Markkinointisuunnitelman tulee vastata kahteen kysymykseen: miten suuret markkinat ovat ja miten nopeasti ne kasvavat? Millainen on kilpailijatilanne? On hyvä myös miettiä differointia eli miten erotutaan kilpailijoiden tarjoamista tuotteista. Kilpailijoista erottuminen on tärkeää, jos yritys aikoo menestyä kilpailussa. Tämän vuoksi tulee selvittää ketkä ovat markkinoiden tärkeimpiä toimijoita. Suoranaisten kilpailijoiden ohella tulee myös ottaa huomioon korvaavien tuotteiden valmistajat. (McKinsey & Company 2001, 69–71.)

Markkinoiden kokoa arvioidaan ennakoimalla asiakkaiden lukumäärää sekä tuotteen myyntiä. Kohdemarkkinoiden määrittämisessä valitaan asiakasryhmä, jonka tarpeet tuote täyttää parhaiten ja jolle yrityksellä on eniten tarjottavaa verrattuna kilpailijoihin. (McKinsey & Company 2001, 71.) Markkinointisuunnitelman tulee sisältää arvio kokonais- ja kohdemarkkinoista sekä markkinaosuudesta:

- ketkä ovat asiakkaita tai asiakasryhmiä?
- mitkä asiakkaat tai asiakasryhmät ovat taloudellisesti erityisen kiinnostavia?
- miten yritys voi erottua kilpailijoistaan eli asemoitua kohdeasiakkaidensa keskuudessa?
- millainen markkinaosuus ja myynti näiden asiakkaiden keskuudessa voidaan saavuttaa? (McKinsey & Company 2001, 72.)

Kohdemarkkinoiden määrittämisessä tehdään segmentointia. Segmentointi on potentiaalisten asiakkaiden lohkominen eri ryhmiin, joista valitaan yksi tai useampi yrityksen kohderyhmäksi, jolle tuotetta tai sen eri versioita markkinoidaan kohderyhmän vaatimalla tavalla. Yrityksen tuotteita ei vaikuta markkinoida kaikille asiakkaille samalla tavalla, koska asiakkailta on eri odotuksia, tottumuksia ja tarpeita tuotteen suhteen. Segmentointia käytetään jo markkinoilla olevan tuotteen myynnin parantamiseen tai yrityksen toiminnan alkuvaiheessa. Sen tarkoituksena on saada aikaan korkeat myynti- ja kannattavuustavoitteet. (Lahtinen & Isoviita 2004, 32.)

Ennen kohderyhmien valintaa, on valittava käytettävä segmentointistrategia, joita on kahdenlaisia: keskitetty tai selektiivinen eli valikoivastrategia. Keskitetyssä toimintatavassa yritys keskittää markkinointinsa yhdelle kohderyhmälle. Tämä toimintastrategia on yleinen pienten yritysten markkinoinnissa. Selektiivinen

markkinointitapa tarkoittaa, että yritys suunnittelee ja toteuttaa markkinointitoimenpiteensä jokaiselle segmentille sopivalla tavalla. (Bergström & Leppänen 2007, 77–78.) Segmentointiprosessissa tutkitaan markkinoita, selvitetään ostokäyttäytymistä sekä toteutetaan markkinointiohjelma kohderyhmien valinnan ja asiakasryhmien tarpeiden perusteella. (Bergström & Leppänen 2009, 153.)

Ilman onnistunutta asiakkaiden segmentointia ei asiakaslähtöinen markkinointi voi menestyä. Segmentti on yrityksen tekemä valinta tuotteen markkinoinnille. Yrityksillä ei ole varaa eikä resursseja markkinoida tuotteitaan useammalle asiakasryhmälle, jonka vuoksi on luovuttava suuresta määrästä potentiaalisia asiakkaita, jotta resurssit riittävät markkinoimaan niille asiakasryhmille, joiden varaan yrityksen menestys rakennetaan. Vain segmentoinnin avulla yrityksen asiakaslähtöinen markkinointi tuottaa menestystä. (Bergström & Leppänen 2009, 150–151.)

Markkinointistrategiassa kuvataan ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä 4P-mallin mukaan. (McKinsey & Company 2000, 75.) Yksinkertaisuudessaan strategia tarkoittaa tavoitteiden tiedostamista sekä kuinka nämä tavoitteet saavutetaan parhaiten. Tällä tavoin päätetään millä markkinoilla yritys haluaa kilpailla ja kuinka tämä toteutetaan. Tehokas markkinointistrategia voi perustua seuraaviin neljään kohtaan: markkinoiden lähellä olemiseen, kehittämiseen voimassa olevia oletuksia liittyen ympäristöön sekä markkinoiden käyttäytymiseen, hyödyntämällä organisaation osaamista sekä realistisen pohjan kehittäminen kilpailuedun saamiseen että ylläpitoon. (Gilligan & Wilson 2003, 53–54.)

Kehittäessä markkinointisuunnitelmaa strategiset tarpeet tulee ottaa huomioon, jonka apuna voidaan käyttää 3C strategiaa: asiakkaat (customers), kilpailijat (competitors), voimavarat (capabilities). Strategian avulla selvitetään keitä ovat asiakkaat, mikä motivoi ja saa heidät ostamaan, miten markkinat on segmentoitu ja, miten ne tulisi segmentoida. Kartoitetaan kilpailutilanne: keitä ovat kilpailijat, mitä strategioita he käyttävät, mitkä ovat niiden heikkoudet ja vahvuudet sekä, miten ne oletettavasti kehittyvät muutaman vuoden kuluessa. Lisäksi pohditaan mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet toiminnassa olevilla markkina segmenteillä, millaisia

sijoitusmahdollisuuksia on käytettävissä sekä miten voimavaroja voidaan parhaiten hyödyntää. (Gilligan & Wilson 2003, 54.)

Asiakassuhteidenhallinta on tärkeää niin yrityksen perustamisvaiheessa kuin perustamisen jälkeenkin. Asiakashallinnan lisäksi asiakassuhteiden ylläpito on tärkeää, jotta asiakkaat myös pysyvät yrityksen tuotteiden tai palvelujen käyttäjänä. Onnistunut asiakashallinta tuottaa uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita eteenpäin. Olennaista on kuitenkin, erottaa toisistaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. (McKinsey & Company 2000, 83.)

Asiakkuuden elinkaari jaetaan neljään eri vaiheeseen, jota tarkastellaan asiakashallinnan näkökulmasta: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. (Mäntyneva 2003, 16.) Asiakkuuden hankinta on asiakkuuden elinkaaren ensimmäinen vaihe, jossa yritys luo uuden asiakassuhteen. Uusien asiakkuuksien hankinta on kalliimpaa kuin asiakkuuden säilyttäminen. Uusia asiakkuuksia voidaan hankkia erityyppisillä alennuksilla tai muilla eduilla, mutta siinä on vaarana se, että yrityksen myyntihinta laskee alle omakustannushinnan. Uuden asiakkuushankinnan tavoitteena on tehdä ensimmäinen kauppa kannattavasti ja luoda samalla uusi asiakkuus. (Mäntyneva 2003, 19–20.)

Asiakkaiden vaatimukset eri tuotteita kohtaan vaihtelevat, jonka vuoksi vakioratkaisut eivät täytä asiakassegmenttien tarpeita. Tämän vuoksi tuote- ja palvelutarjonta mukautetaan voimassa olevien tarpeiden mukaiseksi, jotta ne vastaavat asiakkaiden tarpeita. Asiakkuuksia voi syventää ja kehittää tekemällä ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja, jonka yhteydessä yritys pyrkii lisäämään omaa osuuttaan asiakkaan kokonaisostoksista. Onnistuneen asiakkuudenhallinnan ja johtamisen edellytys on, että asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja potentiaalisuus tiedostetaan ja ymmärretään. (Mäntyneva 2003, 20–21.)

Asiakkuuksien säilyttämiseksi on tunnettava asiakkaat ja heidän tarpeensa, jonka myötä voidaan selvittää asiakkaat, jotka mahdollisesti ovat lopettamassa asiakkuutensa yrityksessä esimerkiksi vaihtamalla toimittavaa yritystä. Näiden asiakassuhteiden tiedostamisen jälkeen on selvitettävä asiakkuuden taloudellinen kannattavuus yritykselle, jotta voidaan tehdä tarkempia suunnitelmia päätöksiin, jotka otetaan avuksi

asiakkuuden säilyttämiseksi. Asiakkuuksien keston ja asiakasuskollisuuden pidentäminen saavutetaan investoimalla asiakastytyväsyyteen sekä asiakkuuden säilyttämiseen liittyviin toimiin. (Mäntyneva 2003, 22–23.)

4 VERKOSTOITUMINEN

4.1 Miksi verkostoidutaan?

Verkosto voidaan määritellä kahden tai useamman yrityksen pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset tekevät yhteistyötä saadakseen liiketoimintansa vahvaksi kilpailuasemaksi. (Toivola 2006, 22.) Tässä yhteistyössä kaikilla osapuolilla on yhteiset tavoitteet. Yhteistyö on nimensä mukaisesti jotakin, mitä tehdään yhdessä. (Verkostoituminen 2010.) Verkostoituminen nähdään keinoksi, jonka avulla yritykset voivat selviytyä talouden muutoksissa (Niemelä 2002, 11).

Yrityksillä on monia eri syitä miksi kannattaa verkostoitua. Verkostoitumisella haetaan kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, oppimista, informaatiota, joustavuutta sekä reagointivalmiutta. Verkostoimalla yritys pyrkii pääsemään nopeammin uusille markkinoille, omaksumaan uutta teknologiaa, jakamaan riskiä ja täydentämään toistensa taitoja ja tietoja. Verkostoituminen on tärkeää etenkin pienille yrityksille. Verkostoinnin ansiosta pieni yritys voi keskittyä omaan osaamiseen, kun toinen yritys esimerkiksi keskittyy markkinoihin, johon pienellä yrityksellä ei olisi mahdollista päästä yksinään. (Toivola 2006,13.) Pienet yritykset voivat näin toteuttaa suurempia kokonaisuuksia yhdessä kuin mihin ne pystyisivät yksinään. Yhteistyössä tuotanto on edullisempaa ja näin rahaa jää esimerkiksi tuotekehitykseen. Tämä aiheuttaa sen, että uusien mallien tuominen markkinoille nopeutuu ja verkosto saa kilpailuetua. Verkostoituminen merkitsee siis käytännössä kustannussäästöjen syntymistä. (Jarillo 2002, 16.)

Nykyään verkostoituminen on yleistä yrityksissä, koska globaali kilpailu kovenee ja aiheuttaa kovia kustannuspaineita. Tekniikka monimutkaistuu ja tietotekniikkaliikenne kehittyy, muutosten ennustettavuudesta ja hallinnasta tulee koko ajan vaikeampaa. Matemaattisesti ajateltuna kokonaisuus on osiensa summa, mutta verkostoajattelussa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 23.)

Verkostojen määrän kasvuun vaikuttavat kolme osatekijää. Yleisin selitys verkostojen kasvuun ovat muutokset liiketoimintaympäristössä. Yritykset reagoivat yleisiin

muutoksiin ympäristössä esimerkiksi jonkin uuden teknologian tullessa toimialalle. Verkostot ovat keino riskinhallintaan ja uusien strategioiden kokeiluun. Yleistä on myös, että yritykset kopioivat muita menestyneitä yrityksiä. Kolmas tekijä verkostojen määrän kasvuun on reagointi kilpailijoiden toimiin. Yritykset seuraavat usein tarkasti kilpailijan toimia ja liikkeitä. Verkostojen kohdalla tähän on kolme strategista syytä. Menestymiseen tarvitaan samanlaiset kyvyt ja mahdollisuudet, jolloin kilpailijat seuraavat toistensa liikkeitä välttääkseen muun muassa jälkeen jäämisen kilpailussa. Ensimmäisenä oleminen on avain menestykseen. Yritys voi käyttää verkostoja lyhentääkseen johtavan aseman saavuttamisen kuluvaan aikaan. Ennalta ehkäisevä verkostostrategia eli ensimmäinen pääsee hankkimaan parhaat kumppanit. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

Vain harva yritys tietää riittävästi kaikista mahdollisista markkinoistaan, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta kyetäkseen kilpailemaan omin voimin, joten verkostoituminen on nykyään melkein pakollista. Parhaiten menestyvät sellaiset yritykset, jotka pystyvät oppimaan ja uudistumaan kilpailijoita nopeammin, siksi yritykset tarvitsevat osaamista ja voimavaroja ulkopuolelta. Yrityselämässä parhaiten pärjäävät ne, jotka pystyvät hyödyntämään muita taitavammin tietoa ja osaamista yrityksen sisäisissä sekä ulkoisissa verkostoissa. Yrityksen kilpailukyky riippuu tiedon ja osaamisen lisäksi yhä enemmän sen verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyvystä eli kyvystä rakentaa luottamuksellisia, avoimeen kommunikatioon ja sitoutumiseen perustuvia verkostosuhteita. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

4.2 Verkostot ja verkostotyypit

Verkostot voivat olla sekä yksilöiden että organisaatioiden välisiä. Toimeksiantajamme yritys on pieni, joten keskitymme tässä pienten yritysten verkostotyyppeihin. Pienten yritysten verkostotyypit voidaan jakaa viiteen erilaiseen verkostoon:

- vaihdantaverkosto
- vuorovaikutusverkosto
- sosiaalinen verkosto
- horisontaalinen verkosto ja

- vertikaalinen verkosto

Vaihdantaverkostot ovat yritysten välistä yhteistyötä, jonka toimintaan vaikuttavat vuorovaikutus ja sosiaaliset verkostot. Vaihdantaverkostot voivat perustua kaupankäyntiin tai tuotantoon. Vuorovaikutusverkostot ovat suhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa vaan vaihdetaan tietoa. Ne voivat olla yrityksiä tai yksilöitä. Vuorovaikutusverkostoita ovat esimerkiksi konsultti, tilitoimisto tai pankki. (Toivola 2006, 25.)

Sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä on tärkeää. Sosiaaliset verkostot ovat aina ihmisten välisiä, ne rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken. Sosiaalinen verkosto on yritykselle hyvä mahdollinen kilpailuetu, koska verkoston hyödyntäminen vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin, kustannuksiin ja toimintaan. Henkilökohtainen verkosto on yrittäjälle tärkeä. Yrittäjän omat, henkilökohtaiset verkostot ovat tärkein resurssien hankintaväylä. Henkilökohtainen verkosto muodostaa yrittäjälle tukiverkon. (Toivola 2006, 24.)

Yritysten välisiä verkostosuhteita ovat horisontaaliset ja vertikaaliset verkostot. Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja kutsutaan horisontaalisiksi verkostoiksi. Vertikaalinen verkosto ovat saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan. (Toivola 2006, 24.)

4.3 Verkostostrategiat

Yrityksen strategia muodostaa pohjan verkostoitumiselle kokonaisuudessaan. Yrityksen strategiassa on selvitetty esimerkiksi, mitä osaamisia ja resursseja yritys tarvitsee tulevaisuudessa ja, miten yritys aikoo ne hankkia. (Hakanen ym. 2007, 93) Yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen liiketoimintastrategiasta tai liikeideasta, jossa määritellään, miten yritys voi tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Verkostostrategia on siis osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja liikeideaa. (Hakanen 2004.)

Verkostostrategiassa yritys selvittää ja määrittelee mitä tai minkälaisia verkostosuhteita yritys tarvitsee saavuttaakseen visionsa ja päämääränsä. Yhteistyökumppanien tulee auttaa yritystä päämääriensä saavuttamisessa. (Hakanen ym. 2007, 93.) Verkostostrategiaan sisältyy yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa, johon sisältyy nykyisten ja uusien verkkosuhteiden analysointi, määrittely ja kuvaus. Verkkostrategiassa on selkeät tavoitteet ja visio kumppaneiden sekä verkkojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Strategian avulla määritellään millaista hyötyä ja etua yhteistyö muiden yritysten kanssa tuo yritykselle: molempien yritysten tulee hyötyä toisistaan. (Hakanen ym. 2007, 106.)

Verkostostrategian laatiminen on yhä tärkeämpi osa yritysten kokonaistrategiaa. Ilman verkostoitumista yritysten on yhä vaikeampaa menestyä lähes kaikilla toimialoilla. Verkostoituminen on yksi mahdollisuus muiden joukossa tukea yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa. Onnistunut verkostoituminen lähtee yrityksen liiketoimintastrategiasta. Strategia antaa suuntaviivat ja perustan päätöksille, millä toiminannon osa-alueilla yritys tarvitsee kumppaneita ja verkostoja. Lisäksi se määrittelee millaisia kumppaneiden ja verkostojen tulee olla, jotta ne tukevat yrityksen strategiaa. (Hakanen 2004.)

Verkostostrategiassa voidaan käyttää myös verkostosuhteiden ryhmittelyä eli ryhmitellä kumppanit omiin osa-alueisiin. Tämä auttaa mittaamaan ja arvioimaan eri ryhmien tärkeyttä ja jokainen ryhmä voi keskittyä omaan osaamiseensa parhaiten yrityksen strategian mukaisesti. Kumppanuusverkoston voi ryhmitellä esimerkiksi markkinointi-, asiakas-, ulkoistamis-, toimittaja-, tutkimus- ja standardointikumppaneihin. Verkostosuhteet ovat kiinteästi yhteydessä yrityksen strategiaan valintoihin, kilpailustrategian ja kriittisiin menestystekijöihin ja näissä menestyminen vaikuttaa liiketoimintastrategian onnistumiseen. (Toivola 2006, 141–142.)

Strategisten tavoitteiden asettaminen on perusta verkostostrategian konkreettiselle toiminnalle. Nämä ohjaavat mielenkiinnon ja suorituspanokset oikeaan suuntaan. Verkostostrategiaan liittyviä strategisia tavoitteita voi olla esimerkiksi taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja henkisen pääoman näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa tavoitteena on verkostoyhteistyön kautta saavutettu liikevoitto ja sen kautta saavutettu

tulos, yhteisyritysten pääoma ja arvo, investoinnit, kassavirta ja rahoitus sekä taloudellisten riskien jakaminen. Asiakasnäkökulmassa tavoitteena ovat jälleenmyyjäsuhteet, jakeluverkoston tila, asiakaskumppanuudet ja liikevaihto näiden kautta, asiakastarpeet tyydyttävät palvelukokonaisuudet, laajempi näkyvyys ja tunnettavuus markkinoilla, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus sekä kannattavuus. Prosessinäkökulmassa tavoitteena on verkostojen, kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden hallintaprosessi, toimittajasuhteet, niiden määrä ja tila, onnistumiset verkostosuhteista, toimitusaika, varaston määrä, hankintojen hintataso ja yhteistyön tuloksena saavutetut tuoteinnovaatiot. Henkisen pääoman näkökulmassa taas on tavoitteena verkosto- ja kumppanuusosaaminen, verkosto-oppiminen, ydinosaamisen parantaminen ja sisäinen yhteistyö. (Hakanen ym. 2007, 153–154.)

5 CASE BELAKON PINNOITE OY

5.1 Yritysanalyysi ja lähtökohtatilanne

Erkki Inkeroinen on toiminut rakennusosalalla noin 20 vuotta. Inkeroinen perusti vuonna 1986 ensimmäisen yrityksensä Lakeuden Pinnoite Tmi:n, joka oli keskittynyt pinnoitustöihin. Samaan aikaan Inkeroinen sai työpaikan Servi Turvapalvelut Oy:ltä, minkä vuoksi hän piti oman yrityksensä toiminnan pienenä. (Inkeroinen 2011.)

Vuonna 1992 Erkki Inkeroinen päätti keskittyä omaan yritykseensä ja lopetti työt Turvapalvelussa kuuden vuoden jälkeen. Yritys kuitenkin meni nopeasti konkurssiin tuoteselosteessa olevan virheen takia ja joutui lopettamaan toimintansa. Tämän jälkeen Inkeroinen on testannut itse jokaisen käyttämänsä tuotteen, jotta vastaavanlaisilta virheiltä välttyttäisiin. (Inkeroinen 2011.)

Vuonna 1999 Belakon Tmi aloitti toimintansa ja yritys toimii edelleen samalla toimenkuvalla. Yritysmuoto vaihtui vuonna 2009 osakeyhtiöksi. Osakeyhtiössä perustamiseen tarvitaan yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Perustajat sijoittavat osakeyhtiöön pääomaa. Vastikkeeksi sijoituksesta, perustajat saavat yhtiön osakkeita sijoituksensa arvon mukaan. (Yrityksen perustamisopas 2004, 22.) Osakeyhtiö voi olla joko yksityinen tai julkinen. Yksityisessä osakeyhtiössä pääoma on 2500 euroa ja julkisessa 80 000. Osakeyhtiössä toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. (Finlex, 21.7.2006/624.)

Yrityksen henkilöstöön kuuluu eri vuodenaikoina eri määrä työntekijöitä. Normaalisti yrityksessä on työntekijöitä viidestä kuuteen henkilöä, mutta oikein hyvänä vuotena työntekijöitä saattaa olla jopa kuudesta seitsemään henkilöä. Inkeroinen toimii aktiivisesti yrityksen toiminnassa mukana ja hoitaa kattojen kunnostusten lisäksi taloushallinnon, myynnin ja markkinoinnin sekä työnjohtamisen. Yrittäjällä on siis paljon vastuualueita. Inkeroinen on mukana yrityksen toiminnassa aktiivisesti vielä kolmen vuoden ajan, kunnes hän siirtää yrityksensä pojalleen Pasi Inkeroiselle. (Inkeroinen 2011.)

Yrityksen palveluihin kuuluvat erilaisten kattojen kunnostus- ja huoltotyöt sekä työkohteiden maksuttomat kuntotarkastukset. Yritys tilaa käytettävät materiaalit Belgiasta suoraan maahantuojalta ilman välikäsiä. Näin yritys säästyy ylimääräisiltä kustannuksilta ja pystyy tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman laadukasta ja edullista työtä ilman, että yritys tekee sitä katteettomasti. (Inkeroinen 2011.)

Tuotteet testataan ennen käyttöönottoa, jotta paras mahdollinen laatutulos on taattu. Yrittäjä Erkki Inkeroisella on oma huoltotila, josta löytyy tarvittavat välineet materiaalien testaamiseen. Materiaalit, jotka yritys tilaa Belgiasta sekä jatkuva tuotekehitys varmistavat sen, että yritys kehittyy ja pysyy ajan tasalla. Tuotteiden ja palveluiden jakelukanavaa on tulevaisuudessa tarkoitus kehittää. (Inkeroinen 2011.)

Markkinoinnin ja kilpailun kannalta olennainen asia Belakon Pinnoite Oy:n palveluissa on hinnoittelu. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat edullisempia kuin kilpailijoiden vastaavat palvelut. Lisäksi yrittäjällä on takana vuosien kokemus ja vahva ammattitaito.

Keväällä 2010 teetimme työharjoittelun aikana asiakastyytyväisyyskyselyn Belakon Pinnoite Oy:n asiakkaille, jotta saisimme kattavamman kuvan yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista. Se paljasti, että yrityksen asiakkaat ovat olleet hyvin tyytyväisiä asiakaspalveluun, yrittäjän ammattitaitoon ja palveluiden hinta-laatusuhteeseen. (Asiakastyytyväisyyskysely 2010.)

Myynnin ja markkinoinnin osalta yrityksessä on paljon kehitettävää, sillä ne ovat jääneet hoitamatta melkein kokonaan. Yrityksellä on ollut mainos lehdissä joka kevät, kun kattojen ongelmat ovat tulleet esille mennen talven aikana ja lumet ovat sulaneet pois katoilta. Muuten yritystä ei juurikaan markkinoida. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten mukaan ihmiset saivat parhaiten tietoa yrityksestä lehtimainoksen avulla, minkä vuoksi mainontaa tulee lisätä yrityksessä.

Belakon Pinnoite Oy:llä on uudet hyvät kotisivut Internetissä ja Google-hakupalvelussa on yrityksen mainos. Kotisivuilla on tietoa yrityksen palveluista, tehdyistä kohteista sekä yrityksen yhteystiedot.

5.2 SWOT-analyysi

Alla olevassa kuvassa esittelemme yritykselle laatimamme SWOT-analyysin, josta käy ilmi yrityksen heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet.

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjän pitkä kokemus alalta • Asiakaspalvelu • Hinta-laatusuhde • Jatkuva tuotekehittely 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Myynti ja markkinointi • Pääomaresurssit ovat pienet • Työn delegointi, johtaminen • Varastot • Taloushallinto • Jälkimarkkinointi • Kausityö • Yrittäjän ikä • Logistiikka
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit • Rakennuskannan ikä • Vahva kilpailuasema alalla 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu • Isommat yritykset • Sää • Pääomavarat • Terveys

Kuva 2. SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuuksiin kuuluvat ammattitaito, asiakaspalvelu, hinta-laatusuhde, materiaalit sekä jatkuva tuotekehittely. Mahdollisuuksia ovat mahdolliset yhteistyökumppanit sekä rakennuskannan ikä. Yrityksen ammattitaito koostuu yrittäjän 20 vuoden ammattitaidosta ja kokemuksesta, joita hän on siirtänyt työntekijöilleen. Yrityksellä on myös hyvä asiakaspalvelu. Vahvuuksiin kuuluu myös materiaalit sekä jatkuva tuotekehittely, jonka avulla yrityksellä on mahdollista tarjota ainutlaatuisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin.

Mahdollisuuksia ovat mahdolliset yhteistyökumppanit sekä rakennuskannan ikä. Yhteistyökumppaneiden avulla yritys luo tunnettavuutta ja resursseiltaan edullista markkinointia suoraan palvelua tarvitseville asiakkaille. Oikein valittujen yhteistyöyrityksien kanssa toimiminen takaa työn laadun. Yhteistyöyritysten kanssa luodaan tilanne, jossa molemmat osapuolet auttavat ja helpottavat toistensa toimintaa.

Jokaisella yrityksellä on omat heikkoutensa, joista halutaan päästä eroon. Kaikista heikkouksista ei voida tehdä vahvuuksia, mutta niitä tulee vahvistaa niin, etteivät ne ole vallitsevia heikkouksia, eivätkä hidasta yrityksen toimintaan. Heikkouksien tiedostaminen ja kääntäminen vahvuudeksi parantaa yrityksen toimintaa ja kilpailuasemaa markkinoilla.

Yrittäjä itse kokee, että resurssien puute on suurin ongelma yrityksessä. Myyntiä ja markkinointia ei ole ajanpuutteen vuoksi kehitetty ollenkaan, minkä vuoksi se onkin yksi yrityksen heikkouksista. Markkinoinnin tavoitteena on hankkia uusia asiakkaita ja parantaa nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä. Myös myynti ja mainonta ovat osa markkinointia.

Yrityksen taloushallinnon hoitaa yrittäjä Erkki Inkeroinen, muiden töiden lomassa, jolloin taloushallinnon seuraamiseen ja suunnitteluun ei ole paneuduttu huolella. Pääoma resurssit ovat pienet, minkä vuoksi yrityksen kasvattaminen ja kehittäminen on vaikeaa. Myyntiä ja markkinointia ei ole suunniteltu eivätkä työntekijät ole saaneet koulutusta niihin. Yritys myy ja markkinoi tuotteita ja palveluitaan kunkin vuoden ajan mukaisin tavoin ja keinoin, jotka tuntuvat sopivilta kyseiseen ajankohtaan. Jälkimarkkinointi ja -myynti puuttuvat yrityksen toimintatavoista kokonaan. Yrityksen johtamistapaa ei ole määritetty, vaan yrittäjä toimii omien tuntemustensa mukaan. Yrityksen varastotila sijaitsee Keminmaassa, mikä ei yrityksen toimintaympäristön huomioon ottaen ole kannattavin mahdollinen ratkaisu. Tämän vuoksi logistiikka katsotaan myös heikkoudeksi. Varastotiloja ei ole Etelä- tai Keski-Suomessa, jonka vuoksi kaikki tuotteet ja välineet noudetaan Keminmaasta. Yritykselle tulee näin ylimääräisiä matkakustannuksia, työntekijöiden työaika lisääntyy ja työn valmistumisen ajankohta viivästyy.

Yrityksen työ on kausityötä eikä työnjakoa ole suunniteltu esimerkiksi niin, että kuivalla säällä tehtävät työt tehdään keskikesällä ja kostean sään työt syksyllä. Töiden järjestelmällisyys ja suunnitelmattomuus aiheuttavat sen, että kaikkia luvattuja työkohteita ei voida tehdä valmiiksi loppukesästä, kun sääolot eivät ole töille suotuisat. Yritys ei ole markkinoinut toimintaansa talvelle, jolloin joitain huolto- ja korjaustöitä voitaisiin myös tehdä.

Belakon Pinnoite Oy ei ole kovin suuri yritys, jonka vuoksi kilpailu ja suuremmat yritykset ovat uhkia. Jos suuret yritykset valtaavat markkinoita ja Belakon Pinnoite Oy:n asiakaskuntaa, tulee yrityksen toimia mahdollisimman taloudellisesti ja karsia turhat logistiset vaiheet pois. Tämä tilanne voi olla kohtalokas yrityksen toiminnalle, jonka vuoksi toimintasuunnitelma tämän varalle tulee tehdä valmiiksi. Materiaalit ja jatkuva tuotekehittely vaativat investointeja, joita ei voida toteuttaa jos pääomavarat ehtyvät tai ovat liian pienet. Suurempia investointeja tehdessä on tärkeää miettiä ja selvittää, maksavatko investoinnit itsensä takaisin ja missä ajassa eli onko investointi järkevää yrityksen talouden ja toiminnan kannalta.

Sää on uhka, jota ei voida estää tai muuttaa, mutta jota voidaan ennakoida. Töiden järjestämisellä ja organisoimisella voidaan epäsuotuisat säät käyttää hyväksi esimerkiksi aikatauluttamalla työt. Terveys on uhka yritykselle, koska yritys on pieni ja Belakonilla ei ole montaa työntekijää, joten yhdenkin työntekijän poissaolo voi viivästyttää luvattuja töitä ja sen valmistumista sovitusta aikataulusta. Yrittäjän ikä nähdään myös uhkana. Yritykseen on tulossa yrityspolvenvaihdos, joka tuo omia haasteita yritykselle ja työntekijöille. Yrittäjä alkaa hakeutua sivummalle yrityksen toiminnasta ja jättää tilaa jatkajalle.

5.3 Toimintaympäristön analyysi

Rakennusala on yksi keskeisiä suomalaisen elinkeinoelämän toimialoja. Uusia haasteita rakentamiseen ja työturvallisuustyöhön on tuonut ulkomaisen työvoiman käyttö Suomessa ja suomalaisten yritysten ja rakentajien työskentely ulkomailla. Rakennusala jakautuu talonrakentamiseen ja maa- ja vesirakentamiseen. Viime vuosina erityisesti korjausrakentamisen osuus on lisääntynyt. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Rakentamisella on suuri merkitys Suomen kansantaloudessa. Kansallisvarallisuudessamme rakennusten, maa- ja vesirakenteiden sekä rakennetun ympäristön osuus on 70 prosentin luokkaa. Suomessa tehdyistä investoinneista yli 60 prosenttia on rakentamista. Rakennusala koki kuitenkin 15 prosentin romahduksen vuonna 2009, mikä johtui taloudellisesta lamasta. (Rakennuslehti 2011.)

Rakennusala on hyvin suhdanneherkkä ja kilpailtu ala. Talouden heilahdukset näkyvät alalla välittömästi ja vaikuttavat suuresti työtilanteeseen. Laman aikana työttömyys alalla lisääntyy nopeasti ja kilpailu kiristyy entisestään. Suuret menot ja investoinnit laman alla johtavat nopeasti yrityksen suuriin vaikeuksiin. Nousukaudella rakentaminen vastaavasti kiihtyy nopeasti ja rakentajista saattaa olla jopa pulaa, mikä puolestaan helpottaa markkinoilla toimimista ja nostaa hintoja. Asuntokauppa kiihtyy kovaa tahtia ja uudisrakentamisen lasku on päättynyt. (Rakennusteollisuus 2011.)

Rakennusalan suhdanneryhmän (2011) mukaan korjausrakentamisen kehitys jatkuu kaksijakoisena. Asuntojen korjaus on kasvussa, mutta toimitilojen korjaus vähenee. Asuntokorjauksia vauhdittavat valtion tuet esimerkiksi kotitalousvähennys ja energia-avustukset, matala korko, korjaustarpeiden kasvu sekä energiatehokkuuden parantamistoimenpiteet muun muassa lämpöpumppujen hankinta.

Vuonna 2010 korjausrakentamiseen käytettiin rahaa noin 9,5 miljardia euroa. Asuntojen korjausrakentamisen arvo oli samaa luokkaa kuin uusien asuntojen rakentamiseen käytetty rahamäärä. Korjausrakentamisen suuri rooli, tasainen kehitys ja nouseva työllisyys ovat tasapainottaneet rakentamisen vaihteluja merkittävästi tässä suhdannetilanteessa. Korjausrakentamisesta saatavat tuet siirtävät erityisesti omakotikorjauksia ammattilaisten tekemiksi, mikä on näkynyt rakennusalan työllisyydessä. Korjausrakentamisen markkinoille on syntymässä uusia yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet pelkästään korjaamiseen. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2011.)

Rakennusalan suhdanneryhmä (2011) arvioi, että rakennusalan työllinen työvoima kasvaa tänä vuonna jonkin verran, mutta lähinnä talonrakennusosalalla ja siellä pääasiassa asuinrakentamisen vetämänä. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuusongelmia korjausrakentamisessa esiintyy erityisesti pääkaupunkiseudulla, ja joissakin muissa

kasvukeskuksissa, uudistuotannon vilkastuttua ja, kun samaan aikaan alalta poistuu suurten ikäluokkien työntekijöitä. Tämän kehityksen vuoksi odotetaan, että ulkomaisen työvoiman kysyntä on edelleen kasvussa.

Yritykset toimivat markkinoilla, joille on tunnusomaista jatkuva kilpailu asiakkaista ja yhteistyökumppaneista (Rissanen 2007, 414). Alan kilpailutilanteeseen perehtyminen on yrityksen kannalta tärkeää. Yrityksen täytyy osata hahmottaa oma asemansa kilpailijoihinsa nähden markkinoilla. Keskeistä kilpailutilannetta määriteltäessä on huomioida menestystekijät ja asiat, jotka saavat asiakkaat ostamaan. Kilpailijoiden heikkouksien ja vahvuuksien selvittäminen auttaa yritystä kehittämään ja tehostamaan omaa toimintaansa. (Pitkämäki 2000, 40.)

Liiketoimintasuunnitelmassa esittelemme ne kilpailijat, jotka yrittäjä itse kokee kovimmiksi kilpailijoikseen. Inkeröisen (2011) mukaan alueella on paljon kilpailijoita, mutta monikaan ei ole perehtynyt vartti- ja tiilikattoihin. Alueellisesti kovimmat kilpailijat yrittäjän mukaan ovat AJ-Kate Oy ja Pohjois-Suomen Pintamestarit.

AJ-Kate Oy on Kemistä kotoisin olevat yritys, joka on keskittynyt erilaisten kattojen pesuun ja maalaukseen. Yritys on toiminta-alueellaan erikoistunut asbestia sisältävän varttikaton käsittelyyn. AJ-Kate Oy tarjoaa palveluitaan Kokkola- Rovaniemi alueella kotitalouksille, yrityksille ja teollisuudelle. Yrityksellä on 12 vuoden kokemus alalta. (AJ-Kate Oy 2011.) AJ-Kate Oy:n perustaja oli aikoinaan aliurakoitsijana Belakon Pinnoite Oy:llä. AJ-Kate Oy on alueellisesti ainoa yritys, joka kilpailee Belakonin kanssa asbestiminerit-kattojen korjaamisesta.

AJ-Katteella on kahdet eri kotisivut, mikä sekoittaa asiakkaita. Toisilla kotisivuilla löytyy paljon hyödyllistä asiaa ja myös faktatietoja eri kattomateriaaleista. Tämä on hyvä, koska asiakas voi samalla itse tutustua aiheeseen tarkemmin. Sivuilla kerrotaan mitä missäkin kohteessa tehdään ja miksi näin tulee tehdä, esimerkiksi mitä katon maalaukseen kuuluu ja kuinka se tehdään. Työnkohteet ovat laajat. Vahvuutena on myös alueellisesti vähäinen kilpailu, sillä AJ-Kate on Belakonin lisäksi ainoa, joka korjaa asbestiminerit-kattoja.

Pohjois-Suomen Pintamestarit on aloittanut toimintansa Oulussa vuonna 2005. Nykyään yritys toimii jo valtakunnallisesti. Pintamestarit puhdistavat ja suojauskäsittelevät kattojen pintoja niin, että niiden elinikää saadaan nostettua. (Pintamestarit 2011.)

Pohjois-Suomen Pintamestarin vahvuutena ovat kunnolliset olosuhteet materiaalien testaukseen, koska Pintamestarit käyttävät testaukseen apuna alan suurimpia toimittajia, joten tutkimukset suoja-aineista ovat luotettavia. Lisäksi Pintamestarit ovat kunnostaneet yli 200 000 m² kattoja, joten kokemustakin löytyy. Nettisivut ovat myös selkeät ja yksinkertaiset.

Asiakkaiden segmentointia yrityksellä ei varsinaisesti ole. Asiakas ottaa itse yhteyttä yrittäjään, kun hän tarvitsee yrityksen palveluita. Yrittäjä ei siis itse valitse asiakkaitaan vaan asiakkaita on sen mukaan, kun yrityksen palveluita tarvitaan sukupuoleen tai ikään katsomatta. Asiakkaina on sekä yksityishenkilöitä että yrityksiä. Muun muassa isännöintitoimistot käyttävät paljon yrityksen palveluita, kun tarvitsevat apua ongelmien ratkaisuun.

Yleensä yrityksen palveluita haluavat ovat henkilöitä ja yrittäjiä, jotka tarvitsevat huoltotoimenpiteitä katoille tai sisätiloille. Yrittäjällä on vuosien saatossa ollut useita asiakkaita ja monia eri kehityskohteita. Yrittäjä on tehnyt useita asbestiminerit-, huopa- ja peltikattojen korjausta, maalausta ja pinnoitusta. Kattojen lisäksi yrittäjä on kunnostanut useita lattioita esimerkiksi betonilattioita korjaamalla ja pinnoittamalla. Tunnettuja yrityksen korjaamia kohteita ovat muun muassa Presidentin Linna ja Hämeenlinnan Teatteritalo.

5.4 Yrityksen tavoitteiden ja strategian valinta

Yritys tarjoaa asiakkailleen kunnostus ja korjaustöitä asbestiminerit-katoille. Näihin töihin kuuluvat muun muassa pinnoite, pesu, maalaus ja korjaustyöt sekä erilaiset ratkaisut vesikattojen kunnostamiseen. Tuotteet ja palvelut on suunnattu yksityisille ja yritysasiakkaille. Yritys tuo esille tuotteet ja palvelut omalla myyntityöllä sekä mainostamalla paikallis- ja ilmaisjakelulehdissä. Yritys tarjoaa koko tuote- ja palvelutoimituksen samalta toimittajalta ilman ylimääräisiä välikäsiä, jolloin palvelun ja

työn hinta saadaan pysymään alhaisena. Kohdeasiakkaat saadaan ostamaan yrityksen palveluita räätälöimällä korjaustoimenpiteet asiakaskohtaisesti. Yrityksen palveluissa ja töissä käytetään mahdollisimman paljon luontoystävällisiä aineita ja materiaaleja. Vetoamalla luontoon, säästämällä kattomateriaaleja, pidentämällä katon elinikää sekä yrityksen paikallisuudella että yrittäjän pitkällä työkokemuksella yritys vakuuttaa asiakkaat hyvästä alan osaamisesta.

Imago on kuva tai mielikuva, jonka yritys haluaa tuoda julkisuuteen ja asiakkaittensa tietoisuuteen. Yrityksen tärkeimpiin arvoihin kuuluvat laadukkaan työtuloksen saavuttaminen, hyvä asiakaspalvelu sekä luonnonmukaisuus. Belakon Pinnoite Oy:n imago tuo esille yrityksen pehmeitä arvoja. Yritys suunnittelee ja toteuttaa työnsä asiakaskohtaisesti niin, että sekä asiakas että yrittäjä saavat työstä parhaan mahdollisen hyödyn ja hinta-laatusuhde on kohdallaan. Yrittäjällä on alalta 20 vuoden ammattitaito, jota hän siirtää ja opettaa työntekijöilleen. Yrityskuvaan kuuluu asiakkaan huomioiminen sekä pehmeät arvot. Vihreät arvot ovat myös osa yrityksen imagoa. Yrityksessä käytetään mahdollisimman paljon luontoystävällisiä puhdistus- ja pesuaineita.

Liikeidean menestystekijöitä ovat hinta, tuotteen laatu ja ekologisuus. Katon korjaaminen voi tuntua asiakkaiden mielestä kalliilta. Usein asiakkaat eivät ymmärräkään katon korjaamisen ja pintakäsittelyn eroa. Monet kilpailevat yritykset antavat katoille vain hyvän ulkonäön esimerkiksi maalaamalla sen, mutta he eivät ratko itse ongelmaa. Tällainen pintapuolinen ehostus on tietenkin halvempi, mikä saattaa saada asiakkaat pitämään katon korjaamista kalliimpana vaihtoehtona. Katon perusteellinen kunnostus tulee kuitenkin pidemmän päälle halvemmaksi, koska sen avulla voidaan katon ikää pidentää merkittävästi.

Asbestiminerit on materiaalina erittäin kestävä ja luja. Kunnostamalla vanhoja asbestiminerit-kattoja, katot saavat hyvän ulkonäön ja niiden elinikää saadaan jatkettua jopa 10–20 vuotta. Usein vanhoja kattoja puretaan tarpeettomasti, koska ihmiset eivät tiedä, että kunnostamalla vanhan katon niiden elinikää saa jatkettua. Asbestiminerit-kattojen korjaaminen on myös ekologisempi vaihtoehto kuin katon purkaminen kokonaan. Asbesti on ongelmajätettä ja sitä on vaikea hävittää, joten kattoja korjaamalla säästetään myös luontoa.

Yrityksen tavoitteena on kaksinkertaistaa yrityksen liikevaihto kahdessa vuodessa. Strategiana on vakiinnuttaa yrityksen oma asema markkinoilla ja tarjota laadukasta katonkorjausta kilpailukykyiseen hintaan. Haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen markkinoinnissa esiintyy paljon puutteita, esimerkiksi markkinointisuunnitelmaa yrityksellä ei ole ollenkaan. Palveluiden jakelua ja saatavuutta on tarkoitus kehittää niin, että yritys ja sen palvelut tulevat tunnetuksi asiakkaiden keskuudessa. Yrittäjä kehittää parempia ratkaisuja testaamalla ja kehittämällä itse omia pinnoitemateriaaleja, jolloin hän voi tarjota asiakkailleen parhaan mahdollisen laadun. Tavoitteena on vakiinnuttaa yrityksen toiminta markkinoilla muun muassa jakamalla töitä koko vuodelle ja vakiinnuttamalla tilauskantaa.

Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen parhaan mahdollisen palvelun ja työn lopputuloksen räätälöimällä palvelut jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti. Markkinointiviestinnässä painotetaan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Hyvälaatuinen työ, erinomainen asiakaspalvelu ja kilpailukykyinen hinnoittelu takaavat yritykselle positiivisen imagon ja vahvan markkina-aseman. Mainonnassa käytetään lehtimainontaa ja verkkomainontaa sekä suoramainontaa.

5.5 Markkinoinnin kehittämissuunnitelma

Olennainen osa markkinointia on se, että yrityksen sisäinen markkinointi on kunnossa. Henkilöstön motivoiminen, tiedottaminen ja kouluttaminen ovat tärkeä osa sisäistä markkinointia. Henkilöstön sitouttamisella vältetään työntekijöiden karkaaminen kilpailijoiden palvelukseen.

Belakon Pinnoite Oy:n tulee tarjota työntekijöille myynnin ja asiakaspalvelun koulutusta. Myynnin ja asiakaspalvelun koulutuksella annetaan työntekijöille hyvät valmiudet palveluiden myymiseen ja siihen mitä myynnissä tulee ottaa huomioon sekä kuinka toimitaan haastavissa asiakas- ja myyntitapauksissa. Myyntitilanne koostuu eri vaiheista, jotka on tärkeää ottaa huomioon myyntitilanteessa, esimerkiksi käynti asiakkaan katolla tekemässä kuntotarkastusta tai kun asiakas soittaa itse ja pyytää palvelua.

Tärkeää on myös se, että henkilöstö omaksuu markkinointi- ja palvelupainotteiset toimintatavat. Työntekijät tulee motivoida palvelemaan ja myymään yrityksen palveluita asiakaslähtöisesti, koska hyvä asiakaspalvelu on tärkeä osa yrityksen markkinointia. Tiedottamisella varmistetaan se, että työntekijät ovat tietoisia yrityksessä tapahtuvista muutoksista.

Mainontaa käytetään myynninedistämiseen, jonka tarkoituksena on lisätä yrityksen myyntiä lyhyellä aikavälillä. Yrityksessä ei ole tällä hetkellä suunniteltu markkinointia ollenkaan, joten ulkoisen markkinoinnin kehittäminen on tärkeässä asemassa. Mainonnan avulla yritys voi tavoittaa paljon nykyistä enemmän asiakkaita. Lisäksi positiivisen markkinoinnin avulla yritys voi vaikuttaa imagoonsa ja mielikuviin palveluistaan.

Hyvä myynninedistämisen keino on erilaiset messutapahtumat. Rakennusalan messutapahtumia järjestetään vuosittain eri puolilla Suomea. Belakon Pinnoite Oy voi harkita osallistumistaan tapahtumaan. Messuilla yritys voi esitellä yritystään sekä sen tarjoamia palveluita. Tapahtuman avulla yritys saa näkyvyyttä ja luo kontakteja potentiaaliin asiakkaisiin. Messuilla yritys saattaa myös tavata muita yrityksiä, joiden kanssa on mahdollista tehdä yhteistyötä tai verkostoitua. Mainontaa tulee kehittää ja toteuttaa yrityksen tilanteen mukaan, jolloin ei tule liikatarjontaa tai -kysyntää. Mainonnalla on siis mahdollista saada kysyntä ja tarjonta kohtaamaan toisensa, jolloin toiminta on kannattavaa.

Muita hyviä ja edullisia mainontakeinoja ovat lehtimainonta, hakukonemainonta netissä, kuten Google – hakukoneessa sekä jakelulehtisten jakaminen potentiaalisilla alueilla. Mainonnan ajankohta on tärkeää valita tarkoin. Belakon Pinnoite Oy pinnoittaa, kunnostaa ja maalaa kattoja, joten potentiaalinen mainonta-aika esimerkiksi lehdissä on maaliskuu-toukokuu, jolloin talven aikana esille tulleet ongelmat on huomattu ja palvelun tarve on syntynyt. Mainostaa ei tarvitse kaikissa alueen lehdissä vaan niissä, jotka tavoittavat mahdollisimman paljon yritykselle potentiaalisia asiakkaita, kuten esimerkiksi alueen luetuin sanomalehti ja ilmaisjakelulehti. Hakukoneilla mainonta on edullista ja sillä tavoitetaan paljon ihmisiä.

Nettimainonta tulee miettiä ja toteuttaa tarkoin, jotta sillä tavoitetaan potentiaaliset asiakkaat. Nettimainonnan vaarana on, että hakusanat ovat liian suurpiirteisiä, jonka vuoksi oikeiden hakusanojen löytäminen on tärkeää. Radiomainonta on myös hyvä mainontakeino. Radio kuuluu joka paikassa, minkä vuoksi se tavoittaa laajasti asiakkaita. Koska radiossa mainosajat ovat lyhyitä, tulee miettiä tarkoin mitä sanoo ja miten saadaan toivottu kohderyhmä asiakkaita saavutettua. Radiomainonta on mahdollista sitten, kun yritys on kasvanut suuremmaksi, jolloin kysyntä vastaa tarjontaa.

Toimeksiantajamme Erkki Inkeröisen voi hyödyntää markkinoinnissaan myös esimerkiksi kotitalousvähennyksestä saatavaa etua. Kotona tai vapaa-ajan asunnolla teetetystä työstä voi saada kotitalousvähennystä 3000 euroa henkilöä kohden. Samassa taloudessa asuva pariskunnan saama kotitalousvähennys on tällöin jopa 6000 euroa. Kotitalousvähennykseen oikeuttaa tavanomainen kodin tai vapaa-ajan asunnon kunnossapito- ja perusparannustyö. Remontteja, joihin voi saada kotitalousvähennystä, ovat esimerkiksi kylpyhuone-, keittiö-, pinta- ja kattoremontit. Kotitalousvähennys on 60 prosenttia tehdystä työn osuudesta, jos työn on tehnyt ennakonperintärekisteriin merkitty yritys. Kotitalousvähennys on 30 prosenttia, jos työn on tehnyt palkattu työntekijä. Kotitalousvähennyksen omavastuu on 100 euroa henkilöä kohden. Kotitalousvähennyksen enimmäismäärä vuodessa on 3000 euroa henkilöä kohden. (Kotitalousvähennys 2010.) Kotitalousvähennyksen tarkoituksena on kannustaa ihmisiä ostamaan palveluja ulkopuolisilta.

Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole tietoisia kotitalousvähennyksestä, joten yrittäjän kannattaa painottaa sitä mainonnassaan. Yrittäjän mennessä asiakkaan luo, hän voi samalla yrittää selvittää onko asiakas oikeutettu kotitalousvähennykseen. Hän voi antaa neuvoja ja tietoa vähennyksestä jos asiakas ei ole siitä tietoinen. Kun remontti on valmis Erkki antaa asiakkaalle laskelman, jossa on tiedot yrityksestä, hänen käyttämistään materiaaleista ja kuluista, työn osuudesta, näitä tietoja asiakas tarvitsee hakiessaan kotitalousvähennystä. (Kotitalousvähennys 2011.)

Henkilökohtaiseen kohtaamiseen asiakkaan kanssa tulee panostaa. Kyseessä on hetki, jolloin yritys lunastaa markkinoinnissaan luodut odotukset asiakkaalle. Tätä voidaan pitää markkinoinnin tärkeimpänä osa-alueena, koska hyväkään tuote ei mene kaupaksi

jos myyjä ei osaa sitä myydä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrityksen henkilöstö on koulutettu myös myyntityöhön eikä pelkästään työn suorittamiseen. Hyvän asiakaspalvelun avulla yritys saa luotua positiivista mainetta asiakkaiden keskuudessa. Ja jos asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen palveluihin ja asiakastaitoihin, toimivat he itse markkinoijina, kun suosittelevat yrityksen palveluita tutuilleen.

Myynnin ja markkinoinnin lisäksi myös jälkimarkkinoinnista huolehtiminen on tärkeää. Jälkimarkkinoinnin avulla asiakkaat saadaan ostamaan yrityksen palveluita uudestaan. Vanhojen asiakkaiden pitäminen yrityksen asiakkaina on helpompaa ja halvempaa sekä vie vähemmän resursseja kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tämän vuoksi on tärkeää pitää vanhat asiakkaat tyytyväisinä ja aktivoida heidät ostamaan yrityksen palveluita uudestaan. Jälkimarkkinoinnin avulla varmistetaan sekä yrityksen palvelun laatu myyntitapahtuman jälkeen että asiakkaan tyytyväisyys yrityksen palveluun, tuotteisiin ja toimintaan.

Kun yritys tekee työn asiakkaalle ja antaa työlle muutaman vuoden takuun, on hyvä ottaa asiakkaaseen yhteyttä takuuajan puolesta välissä ja tarkastaa ovatko he olleet tyytyväisiä työhön tai onko ilmennyt ongelmia, joita pitäisi käydä katsomassa tai huoltamassa. Myös takuuajan umpeutumisen lähentyessä otetaan yhteyttä asiakkaaseen ja huomautetaan takuuajan loppumisesta ja selvitetään tarvitseeko työ jälkihoitoa. Näin asiakkaalle osoitetaan, että yritys välittää aidosti asiakkaistaan ja ottaa vastuun tekemistään töistään. Yleensäkin on tärkeää selvittää jälkeenpäin asiakkaiden tyytyväisyys työn ja palvelun suhteen, koska sen avulla saadaan tietoa siitä missä on parantamisen varaa ja mitkä asiat ovat hyvin.

5.5 Toiminta- ja kehityssuunnitelmien laatiminen

Parantamalla yrityksen mahdollisuuksia käyttäen vahvuuksia apuna saamme näitä yhdistelemällä luotua yritykselle menestystekijöitä. Yrityksen ammattitaito koostuu yrittäjän yli 20 vuoden ammattitaidosta ja kokemuksesta. Hyvä ammattitaito auttaa työntekijöitä tai yritystä selvittämään ongelmia, hallitsemaan kokonaisuutta sekä luomaan asiakkaan tarpeille oikeat vaihtoehdot. Hinta-laatusuhde pystytään pitämään kohdallaan, koska työntekijät tietävät tuotteiden, töiden laadun, hinnan sekä minkä

verran tuotteilla ja palvelulla tulee olla hintaa, jotta kate säilyy. Näin asiakkaille pystytään tarjoamaan mahdollisimman laadukasta ja edullista työtä ilman, että yritys tekee sitä katteettomasti.

Yhdistämällä materiaalit sekä jatkuvan tuotekehittelyn rakennuskannan ikään saamme luotua menestystekijän. Belgiasta ilman välikäsiä tilatut materiaalit sekä jatkuva tuotekehittely takaavat, että yritys pysyy ajanhermolla. Näillä keinoilla yritys kykenee pitämään hinta-laatusuhteenkin hyvänä. Suomessa on paljon vanhoja rakennuksia ja uusia rakennetaan koko ajan. Rakennuskanta vanhenee koko ajan, minkä vuoksi yrityksen palveluita tullaan aina tarvitsemaan. Yritys luo menestystekijän luomalla tuotekehittelyllään ainutlaatuisia sekä toimivia ratkaisuja vanhoille ja uusille katoille edulliseen hintaan. Tuotekehittelyn ja hyvän hinta-laatusuhteen avulla yrityksen kilpailuasema alalla vahvistuu.

Järjestelmällinen työnteke on ollut yksi yrityksen ongelmakohdista. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietyt työt on mahdollista tehdä vain tietyissä sääolosuhteissa ja näiden töiden teko on jäänyt myöhäiseen syksyyn, jolloin töitä ei ole voinut tehdä aamu- ja iltakosteuden vuoksi. Yrityksessä tulee tehdä esimerkiksi taulukko, jossa on kuukausien tehtävät eriteltynä niin, että tiettyjen kuukausien aikana tehdään niihin aikoihin sopivat työtehtävät. Tällä saadaan vältettyä turhat kuukaudet, joiden aikana ei työtehtäviä voida tehdä. Tämän työkalun avulla voidaan myös laajentaa työn kausiluonteisuus ympärivuotiseksi niin, että kaikille vuodenajoille laaditaan niille sopivat tehtävät.

Yrityksen pääomaresurssit ovat pienet minkä vuoksi on tärkeää, että työ on järjestelmällistä, varastot ovat lähellä sekä muut ylimääräiset kustannukset saadaan minimoitua. Tällöin yritys tekee enemmän voittoa vuoden aikana. Varastojen lisäys ja turhat logistiset vaiheet karsimalla säästetään paljon resursseja, jotka näkyvät positiivisena tuloksena yrityksen taloudessa. Markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen jää myös enemmän varoja, kun turhat menot karsitaan pois. Nämä toimenpiteet parantavat yrityksen selviytymismahdollisuuksia kiristyvän ja kasvavan kilpailun ohella.

Belakon Pinnoite Oy ei ole kovinkaan suuri yritys, jonka vuoksi kilpailu ja suuremmat yritykset ovat yrityksen heikkouksia. Kilpailuasemaa alalla voidaan vahvistaa

korostamalla yrityksen vahvuuksia. Näitä vahvuuksia tulee vahvistaa ja ylläpitää koko ajan, jotta ne myös pysyvät vahvuuksina ja niitä voidaan käyttää uhkien minimoimiseksi. Yrityksen asiakkaat eivät ole tietoisia kaikista mahdollisuuksista, joita kattomateriaalien kunnostamiseen voidaan tehdä ja harvoin he kilpailuttavat yrityksiä. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys tavoittaa asiakkaansa tarjoamalla heille ainutlaatuisia ratkaisuja esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kanssa

Verkostoitumisesta on tullut yhä yleisempää yritysten keskuudessa. Yhteistyökumppaneiden avulla yritys luo tunnettavuutta ja resursseiltaan edullista markkinointia palvelua tarvitseville asiakkaille. Yhteistyöyritysten kanssa luodaan tilanne, jossa molemmat osapuolet auttavat ja helpottavat toistensa toimintaa. Belakon Pinnoite Oy:n yhteistyökumppanit voivat olla muun muassa peltiseppiä, kirvesmiehiä, maalareita ja pesureita niin Etelä- kuin Pohjois-Suomesta. Yhteistyökumppaneiden avulla yritys vahvistaa kilpailuasemaansa alalla. Kun yhteistyökumppanit ovat päteviä ja hoitavat työnsä hyvin, heidän positiivisen maineen avulla myös Belakon Pinnoite Oy tulee tunnetummaksi asiakkaiden keskuudessa.

Yrittäjän mukaan uusia materiaaleja ei käytetä ilman testaamista. Yrittäjä testaa itse materiaalit. Verkostoituminen saman alan kilpailijoiden kanssa on tehokas yhteistyökeino. Yrittäjä Erkki Inkeroinen jakaa pitkän alan kokemuksen ansiosta tietoa yhteistyökumppaneille, kun taas vastaavasti Inkeroinen saa yhteistyökumppaneilta esimerkiksi paremmat olosuhteet tuotteiden testaukseen. Tuotekehittelyssä voitaisiin testata esimerkiksi sitä, kuinka pintamateriaalit kehittyvät useamman vuoden päästä, koska yrittäjällä ei ole nyt resursseja eikä tarvikkeita testata kuinka uv-säteily, lämpö tai pakkanen vaikuttaa materiaaliin. Kunnollinen tieteellinen ja kemiallinen tutkimus saisi sekä yrittäjän että asiakkaat vakuuttumaan tuotteiden laadusta.

5.6 Riskien hallinta

Liiketoimintasuunnitelmassa riskienhallintamenetelmänä käytämme riskianalyysia. Riskianalyysissa selvitämme mitä mahdolliset riskit ovat, mitkä niiden vaikutukset ovat yrityksen liiketoiminnalle sekä mitä toimenpiteitä niiden varalle tehdään

Taulukko 1. Riskianalyysi

RISKI	VAIKUTUKSET LIIKETOIMINNALLE	TOIMENPITEET
Henkilöstön sairastapaukset, loukkaantumiset	Yrityksen ansionmenetykset, töiden viivästyminen	Panostetaan työturvallisuuteen. Vakuutukset kuntoon. Avainhenkilöiden osaaminen ja tehtävät jaetaan →toiminta jatkuu, vaikka työntekijä sairastuu.
Yrityksen avainhenkilön siirtyminen kilpailijan palvelukseen	Osaaminen ja ammattitaito siirtyvät kilpailijalle, yrityksen ansionmenetykset	Työntekijät sitoutetaan yritykseen hyvän työilmapiirin tai aseman avulla. Laaditaan kilpailun estävät sopimukset.
Taloudelliset riskit	Mahdollinen liiketoiminnan lakkaaminen, konkurssi	Seurataan taloutta tarkasti ja varaudutaan yllättäviin menoeriin. Harkitaan investoinnit tarkkaan.
Omaisuus- ja tuotevahingot	Asiakkaiden luottamus yritykseen kärsii	Vakuutetaan omaisuus. Tuotteet ja materiaalit testataan ennen käyttöönottoa.
Kilpailu- ja markkinatilanteen muutokset, kysynnän heikentyminen	Rakennusallalla taloudenheilahdukset vaikuttavat vahvasti, liiketoiminnasta voi tulla kannattamatonta	Myyntiin ja markkinointiin panostetaan. Luodaan mahdollisimman laaja asiakasverkosto →ei olla riippuvaisia vain yhdestä ryhmästä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tällä hetkellä yrittäjällä on liikaa töitä, kun hän yrittää hoitaa koko yrityksen pyörittämisen itse. Mielestämme yrityksessä tulee lisätä resursseja henkilöstöön, jotta vastuuta saa jaettua. Jakamalla vastuuta, osaaminen voidaan kohdistaa oikeisiin paikkoihin ja näin ollen yrityksen toimintaa saadaan tehostettua. Yrittäjän tulee delegoida työtehtäviensä työntekijöilleen ja jakaa työntekijät ryhmiin, joihin hän valitsee ryhmänjohtajan. Ryhmän johtaja vastaa ja raportoi sekä neuvottelee työtehtävistä yrittäjälle. Näin yrittäjältä siirretään vastuuta työntekijöille ja vähennetään yrittäjältä vastuuta töistä, jolloin yrittäjän ei tarvitse itse huolehtia kenttätöistä vaan hän voi keskittyä yrityksen toimintaan. Yrityspolvenvaihdoksen huomioonottaen tämä toiminta on myös helpompaa tulevalle yrittäjälle. Työntekijät tietävät miten yritys toimii ja työtehtävät hoidetaan. Yritystä jatkava yrittäjä on hyvä ottaa mukaan tässä vaiheessa katsomaan ja tutustumaan yrityksen toimintaan.

Johtamisen parantamiseksi ja yrittäjän työn keventämiseksi yritykseen tulee valita myös markkinointipäällikkö ja talouspäällikkö, jotka hoitavat oman alueensa yrityksen toiminnasta. Näiden toimintojen avulla yrityksen kokonaisvaltainen kuva ja toiminta saadaan selkeytetyksi ja kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeät osa-alueet tulee huomioiduiksi.

Taloushallinnon tehtäviin tulee palkata osaava henkilö, joka keskittyy yrityksen taloushallinnon tehtäviin ja hoitaa yrityksen raha-asiat ja budjetoinnin. Taloushallintoa hoitavan henkilön työtehtäviin kuuluu muun muassa laskutuksen, matkalaskujen ja kirjanpidon hoito ja arkistointi sekä henkilöstön palkka-asiat. Kun yrityksen taloutta hoitaa täysipäiväisesti siihen koulutettu henkilö, voi yrittäjä ja työntekijät keskittyä heille kuuluviin työtehtäviin ja myyntiin. Ylimääräiset menot poistetaan, kun raha-asioita tutkii ulkopuolinen henkilö, jonka tehtävänä on pitää yrityksen raha-asiat järjestyksessä. Yrityksellä on edessä yrityspolvenvaihdos, jolloin yrityksen johto vaihtuu ja nykyinen yrittäjä jää taka-alalle yrityksen toiminnassa. Yrityspolvenvaihdoksen helpottamiseksi on tärkeää, että taloushallinnon asiat ja muut yritykseen liittyvät toiminnot on eritelty selkeiksi toimintaohjeiksi, jolloin tulevan yrittäjän on helpompi jatkaa yrityksen toimintaa. Talouden tarkka seuraaminen ja

budjetointi tekevät yrityksestä myös tehokkaamman ja, koska vuosittaiset rahavarat on selvitetty tarkoin, on yrityksen toiminta vahvempaa ja selkeämpää.

Yrityksen tulee hankkia tuotteille varastotilaa tai mahdollisia toimipisteitä myös Etelä-Suomesta ja lähempänä paikkakuntia, joissa asiakaskuntaa on eniten. Näin vältetään turhilta matkakustannuksilta ja säästetään sekä aikaa että rahaa. Mahdolliset toimipistekaupungit voisivat olla esimerkiksi Oulu ja Tampere, koska yrityksellä on paljon asiakkaita näillä alueilla, jotka myös maantieteellisesti ovat sopivan matkan päässä toisistaan. Toimipisteitä hoitavat näiden alueiden työryhmien esimiehet, jotka vastaavat omien ryhmiensä työtuloksesta ja panostuksesta. Toimipisteiden ja varastoiden lisäämisellä selvitetään myös logistiikkaongelmia, kun välimatkat eivät ole kovin suuret.

Yrityksen nettisivut ovat hyvät, mutta Google-hakupalvelusta löytyy Belakon hakusanalla myös yrityksen vanhat kotisivut, jotka pitää saada poistettua Internetistä, etteivät ne aiheuta sekaannusta ihmisissä.

Kilpailussa Belakon Pinnoite Oy tulee menestymään tarjoamalla asiakkailleen edullista ja luotettavaa palvelua. Tehokkaamman markkinoinnin avulla yritys tulee menestymään ja kasvattamaan asiakasmääriänsä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Painetut

- Aalto, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. WS Bookwell Oy, Juva.
- Alsem, Karl Jan 2007. Strategic Marketing: An Applied Perspective. McGraw-Hill, Boston.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Markkinoinnin maailma. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Finnvera 2010. Yrityksen perustajan opas. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Gilligan, Colin & Wilson, Richard M.S. 2003. Strategic Marketing Planning, Butterworth Heinemann, Netherlands.
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Juva.
- Gummesson, Evert 1996. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad.
- Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Jarillo, J. Carlos 2002. Strategic network - Creating the borderless organization. Reed educational and professional publishing Ltd, Oxford, Great Britain.
- Jobber, David & Fahy, John 2006. Foundations of marketing. Second edition. McGraw – Hill Education, Berkshire, United Kingdom.
- Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2004. Markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy, Tampere.

- McKinsey & Company 2001. Ideasta kasvuyritykseksi - Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Mäntyneva, Mikko 2003. Asiakkuuden hallinta. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Rissanen, Tapio 2007. Kilpailu markkinoilla - Yrittäjän käsikirja 2007. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Vaasa.
- Rissanen, Tapio 2006. Uutta virtaa yritykseen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Vaasa.
- Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj, Helsinki.
- Ruuska, Markku & Karjalainen, Lasse & Johnsson, Raoul 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma – Business plan. Finnvera Oyj, Kuopio.
- Salin, Virpi 2002. Pk-yrittäjän opas kokonaisviestintään. WSOY, Helsinki.
- Suominen, Arto 2003. Riskien hallinta. Werner Söderström Oy, Helsinki.
- Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys - strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot. WSOY. Porvoo.
- Yrityksen perustamisopas 2004. Edita Prima Oy, Helsinki.

Painamattomat

- AJ-Kate Oy 2011. Luettu 9.2.2011. <http://www.aj-kate.fi/>
- Asiakastyytyväisyyskysely 2010. Belakon Pinnoite Oy:n asiakkaiden haastattelut kevät 2010.
- Belakon Pinnoite Oy 2010. Luettu 4.10.2010. <http://www.belakon.fi>
- Finlex 2006. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Luettu 24.1.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

- Hakanen, Matti 2004. Yrityksen verkostostrategia - Miten onnistua verkostoissa. Luettu 31.1.2011. <http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/0804-Verkostostrategia.pdf>
- Harjuniemi, Matti 2011. Rakennusliitto - Rakennusalan työttömyyskassa. Luettu 21.1.2011. <http://www.rakennusliitto.fi/rakennusalan-tyottomyyskassa/>
- Inkeroinen, Erkki 2011. Yrittäjä, Belakon Pinnoite Oy, Tornio, 1.2.2011.
- Kotitalousvähennys 2011. Luettu 1.3.2011. <http://www.kotitalousvahennys.fi/kotitalousvahennys/>.
- Liiketoimintasuunnitelma 2010. Luettu 29.11.2010. <http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index.html>
- Markkinointiviestintä 2011. Yrittäjyysväylä, etälukio. Luettu 8.2.2011. <http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=303>
- Nieminen, Jouko 2010. Alueellisia talousnäkyelmiä syksyllä 2010. Luettu 20.1.2011. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1074/Alueelliset_talousnakymat_syksy_2010.pdf
- Pintamestarit 2011. Luettu 9.2.2011. <http://www.pintamestarit.fi/>
- Pk-yritysten riskienhallinta - riskilajit 2007. Luettu 22.2.2011. <http://www.pk-rh.fi/>
- Rakennusalan suhdanneryhmä 2011. Rakentaminen 2011. Luettu 1.3.2011. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20110204Rakent/RAKSUraportti_04022011.pdf
- Rakennuslehti 2011. Rakennusmarkkinat Suomessa. Luettu 20.12.2011. <http://www.rakennuslehti.fi/tietoa/rakennusmarkkinat-suomessa/>
- Rakennusteollisuus. Luettu 20.1.2011. <http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ajankohtaista/Rakentaminen+v%C3%A4hennee+v%C3%A4hensi+vuonna/>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Luettu 3.11.2010. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- SWOT-analyysi 2011. Yrittäjyysväylä, etälukio. Luettu 31.1.2011. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>
- Työturvallisuuskeskus 2011. Luettu 20.1.2011. <http://www.tyoturva.fi/toimialat/rakennusala>
- Verkostoituminen 2010. Yrittäjyysväylä, etälukio. Luettu 3.11.2010. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php#>

LIITTEET

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Case Belakon Pinnoite Oy

Tiina Hiltula, Jonna Koskenniemi & Tea Tryyki

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritystoiminta

Tradenomi (AMK)

TORNIO 2011

SISÄLTÖ

1 PERUSTIEDOT YRITYKSESTÄ	61
2 LIIKEIDEA.....	62
2.1 Liikeidean menestystekijät	63
3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	64
3.1 Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan	64
3.2 Toimiala.....	65
3.3 Toimialan kehitysnäkymät	65
4 MARKKINAT JA ASIAKKAAT.....	68
4.1 Kilpailijat.....	68
5 SWOT-ANALYYSI.....	70
6 YRITYKSEN TOIMINTATAPA	73
6.1 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	73
6.2 Kirjanpito.....	75
6.3 Käytännön järjestelyt.....	76
7 ORGANISAATIO- HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	77
8 RISKIEN ARVIOINTI	78
9 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT.....	80

1 PERUSTIEDOT YRITYKSESTÄ

Belakon Pinnoite Oy on Keminmaassa sijaitseva yritys, jonka yrittäjänä toimii Erkki Inkeroinen. Yrittäjä on toiminut rakennusalaalla 20 vuotta. Vuonna 1999 Belakon Tmi aloitti toimintansa ja vuonna 2009 yrityksen muoto vaihtui osakeyhtiöksi, jolloin myös yritysnimi vaihtui Belakon Pinnoite Oy:ksi. Yritys toimii valtakunnallisesti. Yrityksen työntekijöiden määrä vaihtelee vuodenajasta riippuen. Normaalisti työntekijöitä on viidestä kuuteen henkilöä, mutta hyvänä vuotena kuudesta seitsemään henkilöä. Yrityksessä on tapahtumassa noin kolmen vuoden kuluttua yrityspolvenvaihdos, jolloin yrittäjä luovuttaa yrityksensä pojalleen Pasi Inkeroiselle. Yrittäjä toimii aktiivisesti yrityksen johdossa yrityspolvenvaihdokseen asti. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Liedakkalassa, Keminmaassa, Erkki Inkeroisen kotona. Yrityksen varasto ja huoltotilat sijaitsevat asuintalon pihapiirissä, jossa myös yrityksen tuotteiden kehittämistä toteutetaan.

Yritys tarjoaa toimivia ratkaisuja vesikattojen kunnostamiseksi. Belakon Pinnoite Oy korjaa, oikaisee, pinnoittaa, päällystää ja maalaa kaikenlaisia kattoja, muun muassa huopakattoja, mineritkattoja, peltikattoja sekä lattia- ja seinäpintoja. Korjaamalla vanhoja kattoja sen sijaan, että ne uusitaan, katon ikää saadaan pidennettyä 10–30 vuotta. Yli 2000 kattoa on saanut uuden elämän yrityksen tarjoamien palveluiden avulla.

Belakon Pinnoite Oy:ssä laaduntarkkailua ja – kehittelyä tehdään itse. Yrittäjä etsii kestävämpiä ja edullisempia ratkaisuja korjauksiin. Yrityksen tuotteet ostetaan suoraan maahantuojalta, jolloin asiakkaille voidaan tarjota edullisempia materiaaleja sekä palveluita. Yrittäjä tilaa tuotteet Belgiasta. Yritys on keskittynyt asbestiminerit-kattojen kunnostustoimenpiteisiin sekä huoltotöihin. Asbestiminerit on kestävä ja pitkäikäinen materiaali, jonka purkaminen on kallista ja vaatii työntekijöiltä erityisosaamista materiaalin vaarallisen pölyn vuoksi. Asbestiminerit materiaalin purkaminen ja uuden rakentaminen tilalle on kallista, jonka vuoksi yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaille kyseisen kattomateriaalin korjaus- ja huoltotöitä.

2 LIIKEIDEA

Liikeidea on yrityksen toiminnan ydin ja syy yrityksen olemassaoloon. Liikeidea koostuu kolmesta kohdasta: Mitä, Kenelle ja Miten. 'Mitä' sisältää ne tuotteet ja palvelut joita yritys myy ja tarjoaa asiakkailleen. Tähän kuuluvat kaikki asiakkaille tarjottavat tuotteet, tuoteryhmät sekä palvelut. 'Kenelle' ovat yrityksen asiakkaita, joille yritys myy tuotteitaan. Tässä tulee esille asiakkaiden segmentointi eli mitkä ja ketkä ovat yrityksen asiakas kohderyhmät sekä mitkä ovat niitä kuvaavat piirteet. 'Miten' on se tapa ja keinot miten yritys tuo tuotteensa ja palvelunsa asiakkaiden tietoisuuteen sekä kuinka yritys myy ja valmistaa tuotteensa ja miten yritys saa asiakkaat ostamaan heidän tuotteitaan.

Yritys tarjoaa asiakkailleen kunnostus- ja korjaustöitä asbestiminerit-katoille. Näihin töihin kuuluvat muun muassa pinnoitus, pesu, maalaus- ja korjaustyöt sekä vesikattojen kunnostamisratkaisut. Tuotteet ja palvelut on suunnattu yksityisille - ja yritysasiakkaille, muun muassa isännöintitoimistot käyttävät paljon yrityksen palveluita. Yritysasiakkaita ja yksityisasiakkaita yhdistävä piirre ovat vanhat rakennukset, sekä rakennukset, joissa on asbestiminerit-katto. Yritys tuo esille tuotteet ja palvelut omalla myyntityöllä, sekä markkinoimalla että mainostamalla paikallislehdissä ja ilmaisjakelulehdissä. Yritys tarjoaa koko tuote- ja palvelutoimituksen samalta toimittajalta ilman ylimääräisiä välikäsiä, jolloin palvelun ja työn hinta saadaan pysymään alhaisena. Kohdeasiakkaat saadaan ostamaan yrityksen palveluita räätälöimällä korjaustoimenpiteet asiakaskohtaisesti. Yrityksen palveluissa ja töissä käytetään mahdollisimman paljon luontoystävällisiä aineita ja materiaaleja. Vetoamalla luontoon, säästämällä kattomateriaaleja, pidentämällä katon elinikää ja yrityksen paikallisuudella sekä yrittäjän pitkällä työkokemuksella yritys vakuuttaa asiakkaat hyvästä alan osaamisesta.

Imago on kuva tai mielikuva, jonka yritys haluaa tuoda julkisuuteen ja asiakkaidensa tietoisuuteen. Belakon Pinnoite Oy:n imago tuo esille yrityksen pehmeitä arvoja. Yritys suunnittelee ja toteuttaa työnsä asiakaskohtaisesti, niin että asiakas sekä yrittäjä saavat työstä parhaan mahdollisen hyödyn ja hinta-laatusuhde on kohdallaan. Yrittäjällä on 20 vuoden ammattitaito alalta, jota hän siirtää ja opettaa työntekijöilleen. Yrityskuvaan kuuluu asiakkaan huomioiminen sekä pehmeät arvot. Vihreät arvot ovat myös osa

yrittäjien imagoa. Yrityksessä käytetään mahdollisimman paljon luontoystävällisiä puhdistus- ja pesuaineita.

2.1 Liikeidean menestystekijät

Liikeidean menestystekijöitä ovat hinta, tuotteen laatu ja ekologisuus.

- Hinta

Katon korjaaminen voi tuntua asiakkaiden mielestä kalliilta. Usein asiakkaat eivät ymmärräkään katon korjaamisen ja pintakäsittelyn eroa. Monet kilpailevat yritykset antavat katoille vain hyvän ulkonäön esimerkiksi maalaamalla sen, mutta he eivät ratko itse ongelmaa. Tällainen pintapuolinen ehostus on tietenkin halvempi, mikä saattaa saada asiakkaat pitämään katon korjaamista kalliimpana vaihtoehtona. Katon perusteellinen kunnostus tulee kuitenkin pidemmän päälle halvemmaksi, koska sen avulla voidaan katon ikää pidentää merkittävästi.

- Tuotteen laatu

Asbestiminerit on materiaalina erittäin kestävä ja luja. Kunnostamalla vanhoja asbestiminerit-kattoja, katot saavat hyvän ulkonäön ja niiden elinikää saadaan jatkettua jopa 10–20 vuotta. Usein vanhoja kattoja puretaan tarpeettomasti, koska ihmiset eivät tiedä, että kunnostamalla vanhan katon niiden elinikää saa jatkettua.

- Ekologisuus

Asbestiminerit-kattojen korjaaminen on myös ekologisempi vaihtoehto kuin katon purkaminen kokonaan. Asbesti on ongelmajätettä ja sitä on vaikea hävittää, joten kattoa korjaamalla säästetään myös luontoa.

3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan

Ympäristötekijä	Mitä vaikutuksia niillä on ja mitä toimenpiteitä edellyttää
Taloudelliset tekijät <ul style="list-style-type: none">- Yleinen taloustilanne- Korkotaso, suhdanteet- Taloudelliset myönnytykset	<ul style="list-style-type: none">- Talouden heilahtelut vaikuttavat alaan voimakkaasti.- Mm. kotitalousvähennys vaikuttaa myönteisesti alan kysyntään.- Alhaiset korot alentavat asiakkaiden kynnystä ottaa lainaa ja sijoittaa rakentamiseen.
Poliittiset tekijät <ul style="list-style-type: none">- Lainsäädäntö- Määräykset- Lupa-asiat	<ul style="list-style-type: none">- Yrityksen tulee toimia lakien ja annettujen määräysten mukaisesti.- Rakentamiseen liittyviä määräyksiä tulee seurata ja toimia niiden mukaisesti.
Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none">- Sosiaalinen asema ja imago- Trendit	<ul style="list-style-type: none">- Rakennusten kunnossapito ja julkisivun huoltaminen viestivät paremmasta sosiaalisesta asemasta ja siististä imagosta.- Ympäristöystävälliset arvot ovat nousseet muoti-ilmiöksi ja monet yritykset korostavat toiminnassaan vihreitä arvoja.

Tekninen kehitys	
- Materiaalien kehittyminen	- Yrityksen tulee pysyä kehityksen mukana sekä olla tietoinen uusista materiaaleista ja alantoimintatavoista.

3.2 Toimiala

Rakennusala on yksi keskeisiä suomalaisen elinkeinoelämän toimialoja. Uusia haasteita rakentamiseen ja rakentamisen työturvallisuustyöhön on tuonut ulkomaisen työvoiman käyttö Suomessa ja suomalaisten yritysten ja rakentajien työskentely ulkomailla. Rakennusala jakautuu talonrakentamiseen ja maa- ja vesirakentamiseen. Viime vuosina erityisesti korjausrakentamisen osuus on lisääntynyt. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Rakentamisella on suuri merkitys Suomen kansantaloudessa. Kansallisvarallisuudessamme rakennusten, maa- ja vesirakenteiden sekä rakennetun ympäristön osuus on 70 prosentin luokkaa. Suomessa tehdyistä investoinneista yli 60 prosenttia on rakentamista. Rakennusala koki kuitenkin 15 prosentin romahduksen vuonna 2009, mikä johtui talouden taantumasta eli lamasta. (Rakennuslehti 2011.)

Rakennusala on hyvin suhdanneherkkä ja kilpailtu ala. Talouden heilahdukset näkyvät alalla välittömästi ja vaikuttavat suuresti työtilanteeseen. Laman aikana työttömyys alalla lisääntyy nopeasti ja kilpailu kiristyy entisestään. Suuret menot ja investoinnit laman alla johtavat nopeasti yrityksen suuriin vaikeuksiin. Nousukaudella rakentaminen vastaavasti kiihtyy nopeasti ja rakentajista saattaa olla jopa pulaa, mikä puolestaan helpottaa markkinoilla toimimista ja nostaa hintoja. Asuntokauppa kiihtyy kovaa tahtia ja uudisrakentamisen lasku on päättynyt. (Rakennusteollisuus 2011.)

3.3 Toimialan kehitysnäkymät

Rakennusala on yksi keskeisiä suomalaisen elinkeinoelämän toimialoja. Uusia haasteita rakentamiseen ja rakentamisen työturvallisuustyöhön on tuonut ulkomaisen työvoiman käyttö Suomessa ja suomalaisten yritysten ja rakentajien työskentely ulkomailla.

Rakennusala jakautuu talonrakentamiseen ja maa- ja vesirakentamiseen. Viime vuosina erityisesti korjausrakentamisen osuus on lisääntynyt. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Rakentamisella on suuri merkitys Suomen kansantaloudessa. Kansallisvarallisuudessamme rakennusten, maa- ja vesirakenteiden sekä rakennetun ympäristön osuus on 70 prosentin luokkaa. Suomessa tehdyistä investoinneista yli 60 prosenttia on rakentamista. Rakennusala koki kuitenkin 15 prosentin romahduksen vuonna 2009, mikä johtui talouden taantumasta eli lamasta. (Rakennuslehti 2011.)

Rakennusala on hyvin suhdanneherkkä ja kilpailtu ala. Talouden heilahdukset näkyvät alalla välittömästi ja vaikuttavat suuresti työtilanteeseen. Laman aikana työttömyys alalla lisääntyy nopeasti ja kilpailu kiristyy entisestään. Suuret menot ja investoinnit laman alla johtavat nopeasti yrityksen suuriin vaikeuksiin. Nousukaudella rakentaminen vastaavasti kiihtyy nopeasti ja rakentajista saattaa olla jopa pulaa, mikä puolestaan helpottaa markkinoilla toimimista ja nostaa hintoja. Asuntokauppa kiihtyy kovaa tahtia ja uudisrakentamisen lasku on päättynyt. (Rakennusteollisuus 2011.)

Rakennusalan suhdanneryhmän (2011) mukaan korjausrakentamisen kehitys jatkuu kaksijakoisena. Asuntojen korjaus on kasvussa, mutta toimitilojen korjaus vähenee. Asuntokorjauksia vauhdittavat valtion tuet esimerkiksi kotitalousvähennys ja energia-avustukset, matala korko, korjaustarpeiden kasvu sekä energiatehokkuuden parantamistoimenpiteet muun muassa lämpöpumppujen hankinta.

Vuonna 2010 korjausrakentamiseen käytettiin rahaa noin 9,5 miljardia euroa. Asuntojen korjausrakentamisen arvo oli samaa luokkaa kuin uusien asuntojen rakentamiseen käytetty rahamäärä. Korjausrakentamisen suuri rooli, tasainen kehitys ja nouseva työllisyys ovat tasapainottaneet rakentamisen vaihteluja merkittävästi tässä suhdannetilanteessa. Korjausrakentamisesta saatavat tuet siirtävät erityisesti omakotikorjauksia ammattilaisten tekemiksi, mikä on näkynyt rakennusalan työllisyydessä. Korjausrakentamisen markkinoille on syntymässä uusia yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet pelkästään korjaamiseen. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2011.)

Rakennusalan suhdanneryhmä (2011) arvioi, että rakennusalan työllinen työvoima kasvaa tänä vuonna jonkin verran, mutta lähinnä talonrakennusosalalla ja siellä pääasiassa

asuinrakentamisen vetämänä. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuusongelmia korjausrakentamisessa esiintyy erityisesti pääkaupunkiseudulla, ja joissakin muissa kasvukeskuksissa, uudistuotannon vilkastuttua ja, kun samaan aikaan alalta poistuu suurten ikäluokkien työntekijöitä. Tämän kehityksen vuoksi odotetaan, että ulkomaisen työvoiman kysyntä on edelleen kasvussa.

4 MARKKINAT JA ASIAKKAAT

Asiakkaiden segmentointia yrityksellä ei varsinaisesti ole. Asiakas ottaa itse yhteyttä yrittäjään, kun hän tarvitsee yrityksen palveluita. Täten yrittäjä ei valitse asiakkaita vaan asiakkaita on sen mukaan, kun yrityksen palveluita tarvitaan sukupuoleen tai ikään katsomatta. Asiakkaina on sekä yksityishenkilöitä että yrityksiä. Muun muassa isännöintitoimistot käyttävät paljon yrityksen palveluita, kun tarvitsevat apua ongelmien ratkaisuun.

Yleensä yrityksen palveluita haluavat ovat henkilöitä ja yrittäjiä, jotka tarvitsevat huoltotoimenpiteitä katoille tai sisätiloille. Yrittäjällä on vuosien saatossa ollut useita asiakkaita ja monia eri kehityskohteita. Yrittäjä on tehnyt useita asbestiminerit-, huopa- ja peltikattojen korjausta, maalausta ja pinnoitusta. Kattojen lisäksi yrittäjä on kunnostanut useita lattioita esimerkiksi betonilattioita korjaamalla ja pinnoittamalla. Tunnettuja yrityksen korjaamia kohteita ovat muun muassa Presidentin Linna ja Hämeenlinnan Teatteritalo.

4.1 Kilpailijat

Rakennusallalla kilpailu on kovaa. Alueellisesti yrityksen kovimmat kilpailijat ovat AJ-Kate Oy ja Pohjois-Suomen Pintamestarit. AJ-Kate Oy on Kemistä kotoisin olevat yritys, joka on keskittynyt erilaisten kattojen pesuun ja maalaukseen. Yritys on toiminta-alueellaan erikoistunut asbestia sisältävän varttikaton käsittelyyn. AJ-Kate Oy tarjoaa palveluitaan Kokkola- Rovaniemi alueella kotitalouksille, yrityksille ja teollisuudelle. Yrityksellä on 12 vuoden kokemus alalta. (AJ-Kate Oy 2011.) AJ-Kate Oy:n perustaja oli aikoinaan aliurakoitsijana Belakon Pinnoite Oy:llä. AJ-Kate Oy on alueellisesti ainoa yritys, joka kilpailee Belakonin kanssa asbestiminerit-kattojen korjaamisesta.

Belakon Pinnoite Oy:n vahvuuksiin kuuluvat hyvä asiakaspalvelu ja jatkuva tuotekehittely, jonka avulla yrittäjä voi tarjota ainutlaatuisia ratkaisuja asiakkailleen. Yrityksen hyvä asiakaspalvelu koostuu ammattitaitoisesta työosaamisesta, alan

tuntemuksesta sekä rehellisestä ja yksilöllisestä tuotetarjonnasta asiakkaille. Kilpailijoihin verrattuna Belakonin mainonnan tehostamisessa on parantamisen varaa.

Suurimmiksi kilpailijoikseen yrittäjä Erkki Inkeroinen kokee Pohjois-Suomen Pintamestarit ja AJ-Kate Oy:n. Pohjois-Suomen Pintamestarit on aloittanut toimintansa Oulussa vuonna 2005. Nykyään yritys toimii jo valtakunnallisesti. Pintamestarit puhdistavat ja suojauskäsittelevät kattojen pintoja niin, että niiden elinikää saadaan nostettua. (Pintamestarit 2011.)

Yrityksen vahvuutena ovat kunnolliset olosuhteet materiaalien testaukseen, koska Pintamestarit käyttävät testaukseen apuna alan suurimpia toimittajia, joten tutkimukset suoja-aineista ovat luotettavia. Lisäksi Pintamestarit ovat kunnostaneet yli 200 000m² verran kattoja, joten kokemustakin löytyy. Nettisivut ovat myös selkeät ja yksinkertaiset.

AJ-Kate Oy on Kemistä kotoisin olevat yritys, joka on keskittynyt erilaisten kattojen pesuun ja maalaukseen. Yritys on toiminta-alueellaan erikoistunut asbestia sisältävän varttikaton käsittelyyn. AJ-Kate Oy tarjoaa palveluitaan Kokkola- Rovaniemi alueella kotitalouksille, yrityksille ja teollisuudelle. Yrityksellä on 12 vuoden kokemus alalta. (AJ-Kate Oy 2011.) AJ-Kate Oy:n perustaja oli aikoinaan aliurakoitsijana Belakon Pinnoite Oy:llä. AJ-Kate Oy on alueellisesti ainoa yritys, joka kilpailee Belakonin kanssa asbestiminerit-kattojen korjaamisesta.

AJ-Kate Oy:n heikkoutena ovat kotisivut, jotka ovat liian suppeat ja ulkonäöltään sekavat. Kotisivuja löytyy kaksi kappaletta, mikä sekoittaa asiakkaita. Kotisivuilla on paljon hyödyllistä asiaa esimerkiksi faktatietoja eri kattomateriaaleista, mikä on hyvä, koska asiakas voi oma-aloitteisesti tutustua aiheeseen. Sivuilla kerrotaan mitä missäkin kohteessa tehdään ja miksi näin tulee tehdä: esimerkiksi mitä katon maalaukseen kuuluu ja kuinka se tehdään. AJ-Katteen työkohteet ovat laajat. Vahvuutena on myös vähäinen kilpailu alueella, sillä se on Belakonin lisäksi ainoa, joka korjaa asbestiminerit-kattoja.

5 SWOT-ANALYYSI

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none">• Yrittäjän pitkä kokemus alalta• Asiakaspalvelu• Hinta-laatusuhde• Jatkuva tuotekehittely	<ul style="list-style-type: none">• Myynti ja markkinointi, jälkimarkkinointi• Pienet pääomaresurssit• Työn delegointi, johtaminen• Varastot• Taloushallinto• Kausityö• Yrittäjän ikä• Logistiikka
MAHDOLLISUUDET	UHKATEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none">• Yhteistyökumppanit• Rakennuskannan ikä• Vahva kilpailuasema alalla	<ul style="list-style-type: none">• Kilpailu• Isommat yritykset• Sää• Pääomavarat• Terveys

Yrityksen vahvuuksiin kuuluvat ammattitaito, asiakaspalvelu, hinta-laatusuhde, materiaalit sekä jatkuva tuotekehittely. Mahdollisuuksia ovat mahdolliset yhteistyökumppanit sekä rakennuskannan ikä. Yrityksen ammattitaito koostuu yrittäjän 20 vuoden ammattitaidosta ja kokemuksesta, joita hän on siirtänyt työntekijöilleen. Yrityksellä on myös hyvä asiakaspalvelu. Vahvuuksiin kuuluu myös materiaalit sekä jatkuva tuotekehittely, jonka avulla yrityksellä on mahdollista tarjota ainutlaatuisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin.

Mahdollisuuksia ovat mahdolliset yhteistyökumppanit sekä rakennuskannan ikä. Yhteistyökumppaneiden avulla yritys luo tunnettavuutta ja resursseiltaan edullista markkinointia suoraan palvelua tarvitseville asiakkaille. Oikein valittujen

yhteistyöyrityksien kanssa toimiminen takaa työn laadun. Yhteistyöyritysten kanssa luodaan tilanne, jossa molemmat osapuolet auttavat ja helpottavat toistensa toimintaa.

Jokaisella yrityksellä on omat heikkoutensa, joista halutaan päästä eroon. Kaikista heikkouksista ei voida tehdä vahvuuksia, mutta niitä tulee vahvistaa niin, etteivät ne ole vallitsevia heikkouksia, eivätkä hidasta yrityksen toimintaan. Heikkouksien tiedostaminen ja kääntäminen vahvuudeksi parantaa yrityksen toimintaa ja kilpailuasemaa markkinoilla.

Yrittäjä itse kokee, että resurssien puute on suurin ongelma yrityksessä. Myyntiin ja markkinointiin ei ole ajanpuutteen vuoksi panostettu ollenkaan, minkä vuoksi se onkin yksi yrityksen heikkouksista. Markkinoinnin tavoitteena on hankkia uusia asiakkaita ja parantaa nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä. Myös myynti ja mainonta ovat osa markkinointia.

Yrityksen taloushallinnon hoitaa yrittäjä Erkki Inkeroinen, muiden töiden lomassa, jolloin taloushallinnon seuraamiseen ja suunnitteluun ei ole paneuduttu huolella. Pääoma resurssit ovat pienet, minkä vuoksi yrityksen kasvattaminen ja kehittäminen on vaikeaa. Myyntiä ja markkinointia ei ole suunniteltu eivätkä työntekijät ole saaneet koulutusta niihin. Yritys myy ja markkinoi tuotteita ja palveluitaan kunkin vuoden ajan mukaisin tavoin ja keinoin, jotka tuntuvat sopivilta kyseiseen ajankohtaan. Jälkimarkkinointi ja – myynti puuttuvat yrityksen toimintatavoista kokonaan. Yrityksen johtamistapaa ei ole määritelty, vaan yrittäjä toimii omien tuntemustensa mukaan.

Yrityksen varastotila sijaitsee Keminmaassa, mikä ei yrityksen toimintaympäristön huomioon ottaen ole kannattavin mahdollinen ratkaisu. Tämän vuoksi logistiikka katsotaan myös heikkoudeksi. Varastotiloja ei ole Etelä- tai Keski-Suomessa, jonka vuoksi kaikki tuotteet ja välineet noudetaan Keminmaasta. Yritykselle tulee näin ylimääräisiä matkakustannuksia, työntekijöiden työaika lisääntyy ja työn valmistumisen ajankohta viivästyy.

Yrityksen työ on kausityötä eikä työnjakoa ole suunniteltu esimerkiksi niin, että kuivalla säällä tehtävät työt tehdään keskikesällä ja kostean sään työt syksyllä. Töiden järjestelmällisyys ja suunnitelmattomuus aiheuttavat sen, että kaikkia luvattuja

työkohteita ei voida tehdä valmiiksi loppukesästä, kun sääolot eivät ole töille suotuisat. Yritys ei ole markkinoinut toimintaansa talvelle, jolloin joitain huolto- ja korjaustöitä voitaisiin myös tehdä.

Belakon Pinnoite Oy ei ole kovin suuri yritys, jonka vuoksi kilpailu ja suuremmat yritykset ovat uhkia. Jos suuret yritykset valtaavat markkinoita ja Belakon Pinnoite Oy:n asiakaskuntaa, tulee yrityksen toimia mahdollisimman taloudellisesti ja karsia turhat logistiset vaiheet pois. Tämä tilanne voi olla erittäin kohtalokas yrityksen toiminnalle, jonka vuoksi toimintasuunnitelma tämän varalle tulee tehdä valmiiksi. Materiaalit ja jatkuva tuotekehittely vaativat investointeja, joita ei voida jatkaa ja toteuttaa jos pääomavarat ehtyvät tai ovat liian pienet. Suurempia investointeja tehdessä on erittäin tärkeää miettiä ja selvittää, maksavatko investoinnit itsensä takaisin ja missä ajassa, eli onko investointi järkevää yrityksen talouden ja toiminnan kannalta.

Sää on uhka, jota ei voida estää tai muuttaa, mutta jota voidaan ennakoida. Töiden järjestämisellä ja organisoimisella voidaan epäsuotuisat säät käyttää hyväksi esimerkiksi aikatauluttamalla työt. Terveys on uhka yritykselle, koska yritys on pieni ja Belakonilla ei ole montaa työntekijää ja yhdenkin työntekijän poissaolo voi viivästyttää luvattuja töitä ja sen valmistumista sovitusta aikataulusta. Yrittäjän ikä nähdään myös uhkana. Yritykseen on tulossa yrityspolvenvaihdos, joka tuo omia haasteita yritykselle ja työntekijöille. Yrittäjä alkaa hakeutua sivummalle yrityksen toiminnasta ja jättää tilaa jatkajalle.

6 YRITYKSEN TOIMINTATAPA

6.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus ja jakelu sekä markkinointiviestintä. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa yrityksen liikevaihto kaksinkertaiseksi kahdessa vuodessa. Palveluiden ja tuotteiden markkinointia tulee kehittää siten että mahdolliset asiakkaat löytävät yrityksen helposti sekä yritykseen liittyvän tiedon. Yrityksen toiminnan tavoitteena on vakiinnuttaa oma asemansa markkinoilla ja tarjota laadukasta katonkorjausta kilpailukykyiseen hintaan. Yrittäjä etsii parempia ratkaisuja testaamalla ja kehittämällä itse omia pinnoitemateriaaleja. Yrityksen lähtökohtana on ollut että yrityksen toiminta takaa omistajalleen toimentulon sekä yrityksen toiminnan jatkumisen, toiminnassa ei ole tavoiteltu parasta mahdollista tulosta. Tavoitteena on vakiinnuttaa yrityksen toiminta markkinoilla, muun muassa töiden jakaantumisella koko vuodelle sekä tilauskannan vakiintumisella. Haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen markkinoinnissa esiintyy puutteita, esimerkiksi markkinointisuunnitelmaa yrityksellä ei ole ollenkaan.

Hinnoittelun lisäksi toinen tärkeä painopiste yrityksellä on hyvä asiakaspalvelu. Yritys tarjoaa räätälöimällä palvelun jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti. Näin ollen yrittäjä pyrkii etsimään parhaan mahdollisen laadun asiakkaalle ja varmistetaan, että asiakkaalle tarjotaan juuri sitä mitä asiakas tarvitsee, joten asiakas ei maksa mistään turhasta vaan juuri siitä mistä on sovittu. Markkinointiviestinnässä painotetaan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Hyvälaatuinen työ, erinomainen asiakaspalvelu ja kilpailukykyinen hinnoittelu takaavat yritykselle positiivisen imagon sekä vahvan markkina-aseman. Mainonnassa käytetään lehtimainontaa ja verkkomainontaa sekä suoramainontaa eli jaetaan jakelulehtisiä.

Yrityksessä ei ole tällä hetkellä panostettu markkinointiin ollenkaan, joten ulkoisen markkinoinnin kehittäminen on erittäin tärkeässä asemassa. Belakon Pinnoite Oy:n tulee tarjota työntekijöille myynnin ja asiakaspalvelun koulutusta. Myynnin ja asiakaspalvelun koulutuksella annetaan työntekijöille hyvät valmiudet palveluiden myymiseen ja siihen mitä myynnissä tulee ottaa huomioon sekä kuinka toimitaan

haastavissa asiakas- ja myyntitapauksissa. Myyntitilanne koostuu eri vaiheista, jotka on tärkeää ottaa huomioon myyntitilanteessa, esimerkiksi käynti asiakkaan katolla tekemässä kuntotarkastusta tai kun asiakas soittaa itse ja pyytää palvelua.

Tärkeää on myös se, että henkilöstö omaksuu markkinointi- ja palvelupainotteiset toimintatavat. Työntekijät tulee motivoida palvelemaan ja myymään yrityksen palveluita asiakaslähtöisesti, koska hyvä asiakaspalvelu on tärkeä osa yrityksen markkinointia. Tiedottamisella varmistetaan se, että työntekijät ovat tietoisia yrityksessä tapahtuvista muutoksista.

Yritys käyttää markkinointiviestinnässään myös myynninedistämiskeinoja. Hyvä myynninedistämisen keino on erilaiset messutapahtumat. Rakennusalan messutapahtumia järjestetään vuosittain eri puolilla Suomea. Belakon Pinnoite Oy voi harkita osallistumistaan tapahtumaan. Messuilla yritys voi esitellä yritystään sekä sen tarjoamia palveluita. Tapahtuman avulla yritys saa näkyvyyttä ja luo kontakteja potentiaaliin asiakkaisiin, koska messuilla vierailee paljon ihmisiä ja yritys olisi hyvin esillä. Messuilla yritys saattaa myös tavata muita yrityksiä, joiden kanssa on mahdollista tehdä yhteistyötä tai verkostoitua. Muita hyviä ja edullisia mainontakeinoja ovat lehtimainonta, hakukonemainonta netissä, kuten Google – hakukoneessa sekä jakelulehtisten jakaminen potentiaalisilla alueilla.

Yritys voi hyödyntää markkinoinnissaan myös esimerkiksi kotitalousvähennyksestä saatavaa etua. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole tietoisia kotitalousvähennyksestä, joten yrittäjän kannattaa painottaa sitä mainonnassaan. Yrittäjän mennessä asiakkaan luo, hän voi samalla yrittää selvittää onko asiakas oikeutettu kotitalousvähennykseen. Hän voi antaa neuvoja ja tietoa vähennyksestä jos asiakas ei ole siitä tietoinen. Kun remontti on valmis Erkki antaa asiakkaalle laskelman, jossa on tiedot yrityksestä, hänen käyttämistään materiaaleista ja kuluista, työn osuudesta, näitä tietoja asiakas tarvitsee hakiessaan kotitalousvähennystä.

Henkilökohtaiseen kohtaamiseen asiakkaan kanssa tulee panostaa. Kyseessä on hetki, jolloin yritys lunastaa markkinoinnissaan luodut odotukset asiakkaalle. Tätä voidaan pitää markkinoinnin tärkeimpänä osa-alueena, koska hyväkään tuote ei mene kaupaksi jos myyjä ei osaa sitä myydä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrityksen henkilöstö on

koulutettu myös myyntityöhön eikä pelkästään työn suorittamiseen. Hyvän asiakaspalvelun avulla yritys saa luotua positiivista mainetta asiakkaiden keskuudessa. Ja jos asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen palveluihin ja asiakastaitoihin, toimivat he itse markkinoijina, kun suosittelevat yrityksen palveluita tutuilleen.

Myynnin ja markkinoinnin lisäksi myös jälkimarkkinoinnista huolehtiminen on tärkeää. Jälkimarkkinoinnin avulla asiakkaat saadaan ostamaan yrityksen palveluita uudestaan. Vanhojen asiakkaiden pitäminen yrityksen asiakkaina on helpompaa ja halvempaa sekä vie vähemmän resursseja kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tämän vuoksi on tärkeää pitää vanhat asiakkaat tyytyväisinä ja aktivoida heidät ostamaan yrityksen palveluita uudestaan. Jälkimarkkinoinnin avulla varmistetaan sekä yrityksen palvelun laatu myyntitapahtuman jälkeen että asiakkaan tyytyväisyys yrityksen palveluun, tuotteisiin ja toimintaan.

Kun yritys tekee työn asiakkaalle ja antaa työlle muutaman vuoden takuun, on hyvä ottaa asiakkaaseen yhteyttä takuuajan puolesta välissä ja tarkastaa ovatko he olleet tyytyväisiä työhön tai onko ilmennyt ongelmia, joita pitäisi käydä katsomassa tai huoltamassa. Myös takuuajan umpeutumisen lähentyessä otetaan yhteyttä asiakkaaseen ja huomautetaan takuuajan loppumisesta ja selvitetään tarvitseeko työ jälkihoitoa. Näin asiakkaalle osoitetaan, että yritys välittää aidosti asiakkaistaan ja ottaa vastuun tekemistään töistään. Yleensäkin on tärkeää selvittää jälkeenpäin asiakkaiden tyytyväisyys työn ja palvelun suhteen, koska sen avulla saadaan tietoa siitä missä on parantamisen varaa ja mitkä asiat ovat hyvin.

6.2 Kirjanpito

Yrittäjällä on tällä hetkellä liian monta rautaa tulella, koska hän hoitaa yksin kaikki yritystä koskevat asiat muun muassa kirjanpidon. Yrittäjän työn keventämiseksi, taloushallinnon tehtäviin tulee palkata osaava henkilö, joka keskittyy yrityksen taloushallinnon tehtäviin ja hoitaa yrityksen raha-asiat ja budjetoinnin. Kun yrityksen taloutta hoitaa täysipäiväisesti siihen koulutettu henkilö, voi yrittäjä ja työntekijät keskittyä heille kuuluviin työtehtäviin ja myyntiin. Ylimääräiset menot poistetaan, kun raha-asioita tutkii ulkopuolinen henkilö, jonka tehtävänä on pitää yrityksen raha-asiat

järjestyksessä. Talouden tarkka seuraaminen ja budjetointi tekevät yrityksestä myös tehokkaamman ja, koska vuosittaiset rahavarat on selvitetty tarkoin, on yrityksen toiminta vahvempaa ja selkeämpää.

6.3 Käytännön järjestelyt (toimitilat, varastot jne.)

Yrityksen toimipiste sijaitsee Liedakkalassa. Yrittäjällä on siellä oma laboratorio missä hän testaa tuotteita ja uusia materiaaleja. Yrityksellä on yksi ainoa varasto tuotteilleen, joka sijaitsee Keminmaassa. Lisää varastotilaa tuotteille ja mahdollisia toimipisteitä yrityksen tulee hankkia esimerkiksi Etelä-Suomesta tai muilta paikkakunnilta, joissa asiakaskuntaa on eniten. Näin vältetään turhilta matkakustannuksilta ja säästetään sekä aikaa että rahaa. Mahdolliset toimipistekaupungit voisivat olla esimerkiksi Oulu ja Tampere, koska yrityksellä on paljon asiakkaita näillä alueilla, jotka myös maantieteellisesti ovat sopivan matkan päässä toisistaan. Toimipisteitä hoitavat näiden alueiden työryhmien esimiehet, jotka vastaavat omien ryhmiensä työtuloksesta ja panostuksesta. Toimipisteiden ja varastoiden lisäämisellä selvitetään myös logistiikkaongelmia, kun välimatkat eivät ole kovin suuret.

7 ORGANISAATIO- HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Yrityksessä tulee tapahtumaan sukupolvenvaihdos muutaman vuoden kuluessa. Yritys siirtyy yrittäjän pojalle Pasi Inkeroiselle. Yrittäjä itse on yrityksen toiminnassa mukana aktiivisesti vielä kolmen vuoden ajan, kunnes hän jättäytyy sivummalle.

Tällä hetkellä yrittäjällä on liikaa töitä, kun hän yrittää hoitaa koko yrityksen pyörittämisen itse. Yrittäjän tulee delegoida työtehtäviänsä työntekijöilleen ja jakaa työntekijät ryhmiin, joihin hän valitsee ryhmänjohtajan. Ryhmän johtaja vastaa ja raportoi sekä neuvottelee työtehtävistä yrittäjälle. Näin yrittäjältä siirretään vastuuta työntekijöille ja vähennetään yrittäjältä vastuuta töistä, jolloin yrittäjän ei tarvitse itse huolehtia kenttätöistä vaan hän voi keskittyä yrityksen toimintaan. Yrityspolvenvaihdoksen huomioonottaen tämä toiminta on myös helpompaa tulevalle yrittäjälle. Työntekijät tietävät miten yritys toimii ja työtehtävät hoidetaan. Yritystä jatkava yrittäjä on hyvä ottaa mukaan tässä vaiheessa katsomaan ja tutustumaan yrityksen toimintaan.

Johtamisen parantamiseksi ja yrittäjän työn keventämiseksi yritykseen tulee valita myös markkinointipäällikkö ja talouspäällikkö, jotka hoitavat oman alueensa yrityksen toiminnasta. Näiden toimintojen avulla yrityksen kokonaisvaltainen kuva ja toiminta saadaan selkeytetyksi ja kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeät osa-alueet tulee huomioiduiksi.

Taloushallinnon tehtäviin tulee palkata osaava henkilö, joka keskittyy yrityksen taloushallinnon tehtäviin ja hoitaa yrityksen raha-asiat ja budjetoinnin. Taloushallintoa hoitavan henkilön työtehtäviin kuuluu muun muassa laskutuksen, matkalaskujen ja kirjanpidon hoito ja arkistointi sekä henkilöstön palkka-asiat. Kun yrityksen taloutta hoitaa täysipäiväisesti siihen koulutettu henkilö, voi yrittäjä ja työntekijät keskittyä heille kuuluviin työtehtäviin ja myyntiin. Ylimääräiset menot poistetaan, kun raha-asioita tutkii ulkopuolinen henkilö, jonka tehtävänä on pitää yrityksen raha-asiat järjestyksessä. Yrityksellä on edessä yrityspolvenvaihdos, jolloin yrityksen johto vaihtuu ja nykyinen yrittäjä jää taka-alalle yrityksen toiminnassa. Yrityspolvenvaihdoksen helpottamiseksi on tärkeää, että taloushallinnon asiat ja muut yritykseen liittyvät toiminnot on eritelty selkeiksi toimintaohjeiksi, jolloin tulevan

yrittäjän on helpompi jatkaa yrityksen toimintaa. Talouden tarkka seuraaminen ja budjetointi tekevät yrityksestä myös tehokkaamman ja, koska vuosittaiset rahavarat on selvitetty tarkoin, on yrityksen toiminta vahvempaa ja selkeämpää.

8 RISKIEN ARVIOINTI

Alla olevassa kuvassa esittelemme yritykseen ja sen toimintaan kohdistuvat riskit.

RISKI	VAIKUTUKSET LIIKETOIMINNALLE	TOIMENPITEET
HENKILÖSTÖN SAIRASTAPAUKSET, LOUKKAANTUMISET	YRITYKSEN ANSIONMENETYKSET, TÖIDEN VIIVÄSTYMINEN.	PANOSTETAAN TYÖTURVALLISUUTEEN . VAKUUTUKSET KUNTOON. AVAINHENKILÖIDEN OSAAMINEN JA TEHTÄVÄT JAETAAN → TOIMINTA JATKUU VAIKKA TYÖNTEKIJÄ SAIRASTUU.
YRITYKSEN AVAINHENKILÖN SIIRTYMINEN KILPAILIJAN PALVELUKSEEN	OSAAMINEN JA AMMATTITAITO SIIRTYVÄT KILPAILIJALLE, YRITYKSEN ANSIONMENETYKSET.	TYÖNTEKIJÄT SITOUTETAAN YRITYKSEEN HYVÄN TYÖILMAPIIRIN TAI ASEMAN AVULLA. LAADITAAN KILPAILUN ESTÄVÄT SOPIMUKSET.
TALOUDELLISET RISKIT	MAHDOLLINEN LIIKETOIMINNAN LAKKAAMINEN, KONKURSSI.	SEURATAAN TALOUTTA TARKASTI JA VARAUDUTAAN YLLÄTTÄVIIN MENOERIIN. HARKITAAN INVESTOINNIT TARKKAAN.
OMAISUUS- JA TUOTEVAHINGOT	ASIAKKAIDEN LUOTTAMUS YRITYKSEEN KÄRSII.	VAKUUTETAAN OMAISUUS. TUOTTEET JA MATERIAALIT TESTATAAN ENNEN KÄYTTÖÖNOTTOA.
KILPAILU- JA MARKKINATILANTEEN MUUTOKSET, KYSYNNÄN HEIKENTYMINEN	RAKENNUSALALLA TALoudenHEILAHdukse t VAIKUTTAVAT VAHVASTI, LIIKETOIMINNASTA VOI TULLA KANNATTAMATONTA.	MYyntiin JA MARKKINOINTIIN PANOSTETAAN. LUODAAN MAHDOLLISIMMAN LAAJA ASIAKASVERKOSTO → EI OLLA RIIPPUVAISIA VAIN YHDESTÄ RYHMÄSTÄ.

9 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Yrityksen lähitulevaisuuden tavoitteena on kaksinkertaistaa liikevaihto, sekä muuttaa yrityksen toiminta kausiluontoisesta ympärivuotiseksi. Yrityksen toiminnassa on useita kohteita muutettavana, joiden avulla liikevaihdon kaksinkertaistaminen ja yrityksen toiminnan jatkumisen takaaminen mahdollistuu.

Yrityksen tulee suunnitella tarkka, kuukausikohtaisen markkinointisuunnitelma, jossa käy ilmi jokaiselle kuukaudelle suunnitellun markkinointi- ja mainontakeinojen toteutus ja laajuus. Tällä tavoin yritys tulee tunnetuksi alueensa ammattitaitoisena osaajana ja mahdolliset asiakkaat tulevat tietoisiksi yrityksen laajasta palvelutyöstä sekä ammattiosaamisesta.

Yrityksen taloushallintoa hoitamaan tulee palkata alan ammattilainen, joka keskittyy yrityksen rahatalouteen. Tällä tavoin yrityksen turhat menot saadaan poistettua ja rahan tuloa ja menoa voidaan realistisesti seurata sekä tarkkailla.

Yrityksen tulee hankkia tuotteille varastotilaa tai mahdollisia toimipisteitä myös Etelä-Suomesta ja lähempänä paikkakuntia, joissa asiakaskuntaa on eniten. Näin välttyään turhilta matkakustannuksilta ja säästetään sekä aikaa että rahaa. Mahdolliset toimipistekaupungit voisivat olla esimerkiksi Oulu ja Tampere, koska yrityksellä on paljon asiakkaita näillä alueilla, jotka myös maantieteellisesti ovat sopivan matkan päässä toisistaan. Toimipisteitä hoitavat näiden alueiden työryhmien esimiehet, jotka vastaavat omien ryhmiensä työtuloksesta ja panostuksesta. Toimipisteiden ja varastoiden lisäämisellä selvitetään myös logistiikkaongelmia, kun välimatkat eivät ole kovin suuret.

Kilpailussa Belakon Pinnoite Oy tulee menestymään tarjoamalla asiakkailleen edullista ja luotettavaa palvelua. Tehokkaamman markkinoinnin avulla yritys tulee menestymään ja kasvattamaan asiakasmääriänsä tulevaisuudessa.